



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES**

**Manual de Campanha
EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**1ª Edição
2025**

MC 3.45-1



MINISTÉRIO DA DEFESA

EXÉRCITO BRASILEIRO

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES

Manual de Campanha
EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

1ª Edição
2025

PORTARIA - COTER/C Ex Nº 554, DE 17 DE JUNHO DE 2025
EB: 64322.000230/2025-85

Aprova o Manual de Campanha MC 3.45-1
Emprego da Comunicação Social, 1ª edição,
2025, e dá outras providências.

O COMANDANTE DE OPERAÇÕES TERRESTRES, no uso da atribuição que lhe confere o inciso IV do artigo 28 das Instruções Gerais para o Sistema de Doutrina Militar Terrestre – SIDOMT (EB10-IG-01.005), 7ª edição, aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 2.451, de 9 de abril de 2025, resolve:

Art. 1º Aprovar o Manual de Campanha MC 3.45-1 Emprego da Comunicação Social, 1ª edição, 2025, que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que esta Portaria entre em vigor em na data de sua publicação.

Gen Ex FRANCISCO HUMBERTO MONTENEGRO JUNIOR
Comandante de Operações Terrestres

(Publicado no Boletim do Exército nº 27, de 4 de julho de 2025)

FOLHA REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

SUMÁRIO

	Pag
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	
1.1 Finalidade.....	1-1
1.2 Considerações Gerais.....	1-1
CAPÍTULO II - O AMBIENTE OPERACIONAL E A COMUNICAÇÃO SOCIAL	
2.1 Considerações Gerais.....	2-1
2.2 Dimensão Informacional	2-2
CAPÍTULO III - A CAPACIDADE OPERACIONAL COMUNICAÇÃO SOCIAL	
3.1 Considerações Gerais.....	3-1
3.2 Atividades e Tarefas da Comunicação Social.....	3-2
CAPÍTULO IV - AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	
4.1 Considerações Gerais.....	4-1
4.2 A Seção de Comunicação Social.....	4-2
4.3 O Destacamento de Comunicação Social	4-3
4.4 A Central de Comunicação Social	4-4
CAPÍTULO V - A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES	
5.1 Considerações Gerais.....	5-1
5.2 A Comunicação Social no Nível Estratégico.....	5-3
5.3 A Comunicação Social no Nível Operacional	5-4
5.4 A Comunicação Social no Nível Tático.....	5-5
5.5 A Comunicação Social em Apoio às Ações Sob a Égide de Organismos Internacionais e à Política Externa em Tempo de Paz ou Crise.....	5-5
5.6 A Comunicação Social em Apoio às Operações Complementares.....	5-6
5.7 A Comunicação Social em Apoio às Ações Comuns.....	5-7
5.8 Objetivos da Comunicação Social em Operações.....	5-7
5.9 Ações de Comunicação Social em Operações.....	5-7
5.10 Ações para os Públicos de Interesse da Força.....	5-9
CAPÍTULO VI - O PLANEJAMENTO DO EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL	
6.1 Considerações Gerais.....	6-1
6.2 A Comunicação Social no Planejamento Conceitual	6-2
6.3 A Comunicação Social no Planejamento Detalhado.....	6-2
6.4 O Planejamento de Campanhas de Comunicação Social	6-3
ANEXO A - MODELO DE LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO DE ÁREA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	
ANEXO B - SUGESTÃO DE ESTRUTURAÇÃO DA SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	
ANEXO C - MEMENTO DE ANÁLISE DE SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	
ANEXO D - MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	
ANEXO E - MODELO DE PLANO DE CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	
ANEXO F - MODELO DE SUMÁRIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL	
GLOSSÁRIO	
REFERÊNCIAS	

CAPITULO I

INTRODUÇÃO

1.1 FINALIDADE

1.1.1 O presente manual estabelece referências doutrinárias da Comunicação Social (Com Soc), visando a orientar o seu planejamento, preparo e emprego em operações militares desenvolvidas pela Força Terrestre (F Ter), no amplo espectro dos conflitos, nos níveis tático e operacional, a fim de informar os diversos públicos, preservar e fortalecer a imagem e a reputação da F Ter na operação e buscar e/ou manter o apoio da população.

1.1.2 Ademais, tem a finalidade de contribuir como multiplicador do poder de combate nas operações e buscar a iniciativa das narrativas, a fim de proporcionar maior liberdade de ação, por meio da opinião pública favorável.

1.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS

1.2.1 A atual configuração geopolítica ocasiona a inserção de novos atores (estatais e não estatais) no contexto dos conflitos, aumentando a importância dos aspectos não militares para a sua resolução, o que leva à necessidade de geração de novas capacidades. Essa situação vem alterando gradativamente as relações de poder, o que provoca instabilidades e incertezas, e suscita o aparecimento de enfrentamentos regionais e locais.

1.2.2 A velocidade e a amplitude das mídias sociais, bem como a presença constante dos órgãos de comunicação social e a valorização de questões humanitárias e de meio ambiente pelas sociedades têm sido argumentos presentes nos conflitos bélicos recentes.

1.2.3 O acompanhamento abrangente das interações envolvendo os diversos e relevantes atores civis e militares, na dimensão informacional, deve ser objeto de acurada atenção, a fim de prevenir ou mitigar resultantes indesejadas que afetem o cumprimento da missão.

1.2.4 Os planejadores de Comunicação Estratégica (Com Estrt) nível Exército Brasileiro (EB) e Comando Conjunto ativado devem coordenar as manobras física e informacional, considerando que, mesmo em situação de emprego da Força Terrestre, a Comunicação Estratégica permanente do EB continuará atuante com fulcro em seus valores e crenças. Assim, as atividades de comunicação na Zona de Interior e no Teatro de Operações (TO) serão interdependentes, complementares e sinérgicas, alinhando-se com os níveis

político e estratégico, com vistas à consecução do fim político, apresentando nuances importantes por ocasião do emprego da Força Terrestre.

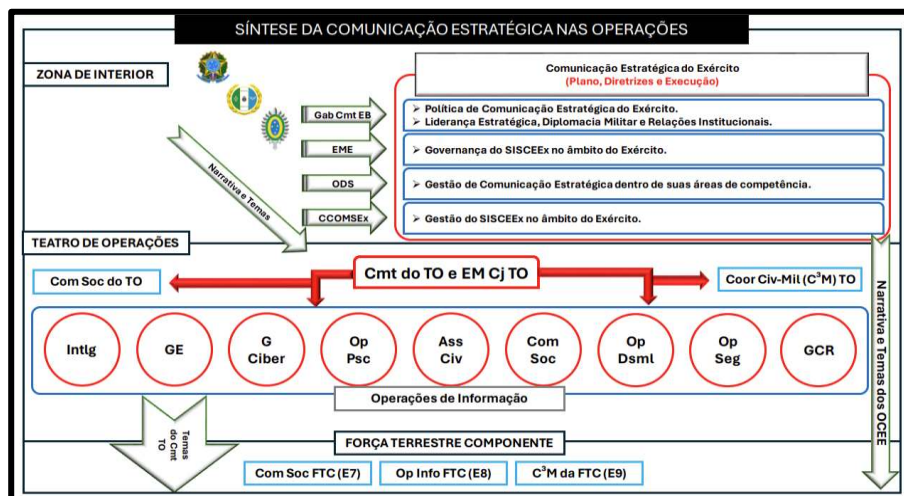


Fig 1-1 - Síntese da Com Estrt em Operações Militares

1.2.5 No nível tático, a Força Terrestre Componente (FTC) executará, por intermédio de seus Grandes Comandos Operacionais, Grandes Unidades e Unidades, a Comunicação Estratégica. Não há planejamento estratégico neste nível, mas os preceitos advindos dos níveis mais altos serão traduzidos em ações nos Planos e Ordens de Operações.

1.2.6 Diante da importância crescente da informação, em um mundo cada vez mais interconectado e interdependente, a Com Soc, como um vetor importante para a Com Estrt, está inserida em todas as atividades da F Ter, particularmente no emprego, constituindo-se uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, além de proporcionar a difusão de mensagens direcionadas aos públicos de interesse, os quais refletirão suas percepções na opinião pública.

1.2.7 Este manual destina-se aos militares de Com Soc, integrantes das diversas agências de Com Soc da F Ter, no planejamento e na condução das atividades de Com Soc em uma operação militar, abrangendo situações de guerra ou não guerra, em ambiente singular ou conjunto.

CAPÍTULO II

O AMBIENTE OPERACIONAL E A COMUNICAÇÃO SOCIAL

2.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

2.1.1 O ambiente operacional é o conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma como são empregadas, sendo caracterizado pelas dimensões física, humana e informacional.

2.1.2 A Com Soc atua em um ambiente operacional congestionado e difuso, caracterizado, cada vez mais, pela atuação militar em áreas cuja presença de pessoas impacta diretamente as operações.

2.1.3 Neste ambiente operacional contemporâneo, ressalta-se a capacidade de influência da opinião pública sobre as operações militares atuais.

2.1.4 O crescimento das redes sociais aproxima as pessoas e, de forma simultânea, acelera o fluxo de transmissão das informações. Esse fenômeno faz com que, em muitos casos, a repercussão nacional ou internacional seja imediata.

2.1.5 A facilidade de acesso a novas tecnologias, a atuação dos órgãos de mídia, o acesso à internet e o crescimento da importância das redes sociais em detrimento das relações interpessoais fazem de cada indivíduo um produtor de conteúdo e, como tal, um condutor de sua própria narrativa. Entender essa característica pode ser uma vantagem para que a Com Soc consiga fortalecer as nossas ações, mas, ao mesmo tempo, configura-se uma vulnerabilidade em potencial.

2.1.6 É importante compreender que há uma influência da informação sobre o comportamento dos inúmeros atores que compõem a dinâmica dos conflitos, tais como: mídia; civis; grupos e organizações presentes em áreas conflagradas; público em massa; atores do mundo digital; e líderes em todos os níveis.

2.1.7 A informação tornou-se o componente primordial da chamada “Era do Conhecimento”, sendo de suma importância a sua utilização no campo de batalha contemporâneo.

2.2 DIMENSÃO INFORMACIONAL

2.2.1 A dimensão informacional abrange os sistemas utilizados para obter, produzir, difundir e atuar sobre a informação. Reveste-se de destacada importância, uma vez que as mudanças sociais contemporâneas ocorridas decorrem diretamente dos avanços na área de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), que proporcionam elevada capacidade de transmissão, acesso e compartilhamento da informação.

2.2.2 Cada vez mais, o ambiente informacional é representado por um conjunto de pessoas, sistemas, redes sociais, organizações e a mídia em geral, que adotam posicionamentos específicos com o objetivo de pautar e/ou influenciar a opinião pública.

2.2.3 O exercício de avaliação desse cenário deve ser uma atividade constante, com o objetivo de identificar as narrativas predominantes e as perspectivas relacionadas ao contexto das operações militares.

2.2.4 Cabe à Com Soc fornecer aos decisores uma avaliação dos efeitos da informação veiculada nos meios de comunicação, no contexto do ambiente informacional.

2.2.5 Para entender o cenário informacional, no contexto das operações, é preciso compreender que três perspectivas inter-relacionadas compõem esse ambiente: a física, a lógica e a cognitiva.

2.2.5.1 Perspectiva Física

2.2.5.1.1 Consiste na observação centrada na infraestrutura local com impacto na atividade de Com Soc. Nesse contexto, a Com Soc avalia as plataformas, as redes de comunicação, os veículos, as capacidades técnicas, tais como: a internet, o alcance das ondas magnéticas, os jornais impressos, as rádios locais, as emissoras de TV e redes sociais em geral.

2.2.5.2 Perspectiva Lógica

2.2.5.2.1 Consiste na observação centrada em dados, ou seja, onde e como as informações de interesse para a atividade de Com Soc serão obtidas e, principalmente, transmitidas.

2.2.5.3 Perspectiva Cognitiva

2.2.5.3.1 Consiste na observação centrada na figura humana, suas crenças individuais e culturais, normas, vulnerabilidades, costumes, motivações, experiências, educação, faixa etária, ideologias políticas, identidades etc.

CAPÍTULO III

A CAPACIDADE OPERACIONAL COMUNICAÇÃO SOCIAL

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

3.1.1 Uma capacidade militar terrestre é constituída por um grupo de capacidades operacionais com ligações funcionais, reunidas para potencializar as aptidões de uma força e cumprir determinada tarefa, dentro de uma missão estabelecida.

3.1.2 Uma capacidade operacional é a aptidão requerida a uma força ou OM, para que esta possa obter um efeito estratégico, operacional ou tático. Ela é obtida a partir de um conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura, que formam o acrônimo DOAMEPI.

3.1.3 O Catálogo de Capacidades do Exército apresenta as capacidades militares terrestres e as capacidades operacionais que visam à manutenção de um permanente estado de prontidão, para o atendimento das demandas de segurança e defesa do País.

3.1.4 A capacidade operacional Com Soc é a aptidão para proporcionar aos comandantes, em todos os escalões, melhores condições de interatividade com as autoridades, a sociedade, a imprensa e o público interno, para informar e obter liberdade de ação no emprego dos seus meios.

3.1.5 As capacidades operacionais, por sua vez, dividem-se em atividades e tarefas.

3.1.5.1 Atividade é o conjunto de tarefas afins, reunidas segundo critérios de relacionamento, interdependência ou de similaridade, cujos resultados concorrem para o desenvolvimento de uma determinada capacidade operacional. A Com Soc compreende 03 (três) atividades: Relações Públicas (RP), Assessoria de Imprensa (Ass Imp) e Divulgação Institucional (Dvg Ittc).

3.1.5.2 Tarefa é o trabalho, ou conjunto de ações, cujo propósito é contribuir para alcançar o objetivo geral da operação. É um trabalho específico e limitado no tempo, que agrupa passos, atos ou movimentos integrados, segundo uma determinada sequência, destinados à obtenção de um resultado determinado. As tarefas constituem ações a serem executadas pelos diversos sistemas e elementos operacionais.

3.2 ATIVIDADES E TAREFAS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

3.2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS

3.2.1.1 Atividade de Com Soc que contribui diretamente para o aprimoramento da imagem da Instituição, estabelecendo um canal permanente de relacionamento estratégico entre a Força e seus públicos de interesse, exercendo papel fundamental na legitimidade institucional.

3.2.2 PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS

3.2.2.1 Tarefa que consiste na coordenação das atividades de RP centralizada no mais alto nível, descentralizando sua execução em todos os escalões da Força.

3.2.3 INFORMAÇÃO E CONSCIENTIZAÇÃO DOS PÚBLICOS DE INTERESSE DA OPERAÇÃO

3.2.3.1 Tarefa que consiste no estabelecimento do relacionamento entre o comando e a comunidade e/ou atores, a fim de facilitar o desenvolvimento de atividades operacionais, logísticas, administrativas e/ou recreativas com implicações de interesse público.

3.2.4 ASSESSORIA DE IMPRENSA

3.2.4.1 Atividade que consiste em informar e responder aos questionamentos dos órgãos e profissionais de mídia, bem como fornecer a resposta oficial da Força. Além disso, assessora os comandantes nos diversos escalões, no relacionamento com a imprensa, priorizando a transparência e a iniciativa da narrativa.

3.2.5 CONQUISTA DA OBTENÇÃO E INICIATIVA DA NARRATIVA

3.2.5.1 Tarefa que consiste na aproximação da Força com os diversos segmentos da sociedade, em particular com os influenciadores, favorecendo a obtenção e a manutenção da iniciativa da narrativa.

3.2.6 COMPREENSÃO DA MISSÃO DA FORÇA TERRESTRE

3.2.6.1 Tarefa que consiste em integrar as ações da Força, enfatizando a consonância com suas atribuições legais, e alcançar os objetivos operacionais, visando à manutenção de um vínculo entre o Exército e a sociedade.

3.2.7 CONQUISTA E ESTABELECIMENTO DA CONFIANÇA NA FORÇA TERRESTRE

3.2.7.1 Tarefa que consiste em providenciar a produção e a recepção de informações em tempo real, com credibilidade, transparência e oportunidade, favorecendo a conquista da opinião pública favorável à F Ter.

3.2.8 OBTENÇÃO DA LIBERDADE DE AÇÃO NAS OPERAÇÕES

3.2.8.1 Tarefa que consiste em difundir com oportunidade as mensagens e os produtos, a fim de favorecer o domínio das narrativas, garantir a liberdade de ação e multiplicar o poder de combate.

3.2.9 APROXIMAÇÃO DA FORÇA TERRESTRE COM OS VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO

3.2.9.1 Tarefa que consiste na busca pelo estabelecimento de canais permanentes de comunicação com os diversos órgãos e profissionais de mídia, favorecendo a ampliação da informação de interesse público e mantendo a unidade de discurso da Força.

3.2.10 RELAÇÕES COM A MÍDIA

3.2.10.1 Tarefa que consiste em estabelecer um canal de comunicação sólido e confiável com os meios de comunicação, para, quando necessário, obter a cobertura de nossas atividades e publicar matérias que favoreçam a nossa liberdade de ação e a conquista dos objetivos militares estabelecidos.

3.2.11 UTILIZAÇÃO DE CLIPAGEM

3.2.11.1 Tarefa que consiste em prospectar e consolidar as informações de interesses da Força ou do comando enquadrante publicadas nos principais veículos de imprensa local, regional, nacional e internacional.

3.2.12 PREPARAÇÃO POR MEIO DE *MEDIA TRAINING*

3.2.12.1 Tarefa que consiste na capacitação do porta-voz do comando enquadrante ou outra autoridade que possa ser entrevistada, para unificar discurso e difundir as principais ideias-força.

3.2.13 REALIZAÇÃO DE PESQUISA DE IMPACTO DE MÍDIA

3.2.13.1 Tarefa que visa a mensurar o trabalho, mostrando relatórios consistentes dos resultados conquistados, de preferência, levantados por pesquisas de campo.

3.2.14 DIVULGAÇÃO INSTITUCIONAL

3.2.14.1 Atividade que consiste na elaboração e disseminação de produtos de Com Soc, utilizando os veículos de comunicação e os canais de distribuição, digitais e/ou físicos, adequados para levá-los aos públicos de interesse.

3.2.15 FORTALECIMENTO DA COESÃO, VALORES E TRADIÇÕES

3.2.15.1 Tarefa que consiste em robustecer o sentimento de pertencimento dos integrantes da F Ter e o culto permanente aos princípios éticos e morais da Instituição, assim como valorizar as tradições e a história do EB, contribuindo para a imagem favorável da Instituição perante a sociedade.

3.2.16 CONHECIMENTO DA MISSÃO DA FORÇA TERRESTRE

3.2.16.1 Tarefa que consiste em divulgar a missão constitucional do EB e a importância das atividades subsidiárias na integração Exército-Sociedade, considerando a importância da opinião pública no respaldo às decisões militares.

3.2.17 PRESERVAÇÃO E FORTALECIMENTO DA IMAGEM DA FORÇA

3.2.17.1 Tarefa que consiste no fornecimento das respostas adequadas e oportunas aos questionamentos da sociedade relacionados à Instituição, bem como no aproveitamento das oportunidades para ampliar a percepção das atividades da Força, a fim de manter, em níveis elevados, a credibilidade e a confiança da sociedade no EB.

3.2.18 DIFUSÃO DA PRESERVAÇÃO AMBIENTAL E DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

3.2.18.1 Tarefa que consiste no fortalecimento da imagem da Instituição, por meio da difusão do cumprimento das legislações pertinentes ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável, prevenindo os erros de entendimento e de percepção dos públicos de interesse.

CAPÍTULO IV

AS ESTRUTURAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

4.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

4.1.1 As OM do EB que possuem uma agência de Com Soc e fazem parte do Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEx), conforme previsto na Diretriz Estratégica Organizadora do SISCOMSEx, poderão contribuir na ativação das estruturas de Com Soc em operações.

4.1.2 O comando ativado para as operações deve se basear na agência de Com Soc pertencente ao mais alto escalão da F Ter em operações para mobiliar a Seç Com Soc com os meios disponíveis, a fim de ter a capacidade de desempenhar as 03 (três) atividades de Com Soc: RP, Asse Impr e Dvg Ittc.

4.1.3 A agência que estiver em operações, após identificar a necessidade de pessoal e material, pode solicitar apoio ao comando enquadrante, que decide como deverá ser realizado o referido apoio.

4.1.4 Devem ser destacados do SISCOMSEx, do comando enquadrante, indivíduos e/ou grupos de especialistas em Com Soc para cumprirem tarefas específicas em apoio às operações militares, em situações de guerra e não guerra.

4.1.5 A estrutura inicial da Com Soc em uma operação militar é a Seç Com Soc (E-7) do EM constituído, que será formada tendo como base o comando do escalão responsável pela condução da operação.

4.1.6 O apoio de Com Soc pode ser prestado por meio da Assessoria de Imprensa (Asse Impr), da Assessoria de Comunicação Social (Asse Com Soc), da Equipe de Com Soc (Eq Com Soc), do Destacamento de Comunicação Social (Dst Com Soc) e da Central de Comunicação Social (Cent Com Soc). Essas estruturas, durante as operações, devem dar especial atenção ao combate à desinformação.

4.1.7 Cabe ressaltar que o apoio tem a finalidade de suprir uma necessidade de atuação específica, quando esgotados os meios e as capacidades especializadas em Com Soc do escalão solicitante ou quando a conveniência, de acordo com a gravidade e a amplitude da atividade, se fizer necessária.

4.1.8 A Asse Impr é necessária quando houver a necessidade de comunicação entre o escalão designado como FTC e os meios de comunicação pela informação. Se um jornalista procura uma OM é porque o assunto que motivou

o contato pode gerar notícia e, se a Força tem interesse em comunicar, precisa fazer de forma profissional e com resultados satisfatórios. A chave do bom diálogo com a mídia é mantê-la informada, de maneira proativa, com fatos concretos e da forma correta. Para tanto, poderá(ão) ser destacado(s) elemento(s) especializado(s), do nível operacional, para apoiar o nível tático no relacionamento com a imprensa.

4.1.9 A Asse Com Soc pode ser composta por um ou mais elementos especializados a serem destacados do SISCOMSEx para assessorar diretamente os comandantes dos escalões envolvidos numa operação e tem como atribuições:

- a) assessorar o comandante e demais integrantes da Força na preparação como porta-voz, nas coletivas de imprensa e em crises de imagem;
- b) apoiar no planejamento, supervisão, coordenação, controle e avaliação das atividades de Com Soc; e
- c) orientar os elementos envolvidos nas atividades de Com Soc, quanto à pertinência e eficácia dos produtos de Com Soc.

4.1.10 A Eq Com Soc é uma estrutura flexível e temporária com capacidade de apoiar o escalão considerado na realização de uma a duas atividades de Com Soc. Poderá ser empregada temporariamente para reforçar um determinado escalão, a fim de atender uma demanda específica do referido escalão, seja para RP, Asse Impr ou Dvg Ittc.

4.2 A SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

4.2.1 A Seç Com Soc deve ser organizada para uma determinada operação militar, aproveitando os militares da agência de Com Soc orgânicos do escalão considerado, podendo ser reforçada por militares do SISCOMSEx.

4.2.2 A Seç Com Soc possui as seguintes atribuições:

- a) proceder a análise de Com Soc;
- b) emitir parecer, à luz da Com Soc, sobre as linhas de ação levantadas e sobre o apoio à manobra planejada;
- c) planejar e conduzir as ações de Com Soc, alinhadas com a Com Estrt e em coordenação com as seções de operações, de inteligência, de operações de informação e de assuntos civis, em apoio às operações militares;
- d) supervisionar o planejamento de Com Soc dos elementos subordinados, verificando a adequação ao plano de Com Soc e realizando a compatibilização dos referidos planejamentos;
- e) estabelecer os procedimentos para as atividades sob sua responsabilidade, verificando as instalações a serem utilizadas e os meios de apoio necessários, os meios de comunicação a serem empregados e os porta-vozes aptos a se relacionarem com a mídia;

- f) propor à seção de pessoal os dados referentes aos profissionais de Com Soc na Área de Operações (A Op), passíveis de utilização como mão de obra civil;
- g) orientar e coordenar a atuação da mídia nos aspectos que possam vir a interferir nas operações;
- h) emitir pareceres, durante os trabalhos do EM, acerca do impacto das operações correntes e futuras na opinião pública;
- i) exercer o papel de porta-voz do comandante nos contatos com a mídia, quando necessário;
- j) realizar a avaliação do plano de Com Soc e as mudanças necessárias para torná-lo mais efetivo;
- k) coordenar o apoio logístico e administrativo para os jornalistas que estejam participando da operação;
- l) coordenar as suas ações com as demais Capacidades da Dimensão Informacional (CDI), de forma a garantir a unidade de esforços entre elas, em proveito da Operação de Informação (Op Info);
- m) confeccionar o anexo de Com Soc (Plano de Com Soc) ao plano ou ordem de operações;
- n) participar da seção funcional de Comando e Controle (C²) no Centro de Coordenação de Operações (CCOp); e
- o) preparar os sumários diários de Com Soc.

4.3 O DESTACAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

4.3.1 O Destacamento de Comunicação Social (Dst Com Soc) é uma estrutura temporariamente ativada, com meios mobilizados do SISCOMSEx, responsável por executar as atividades de Com Soc.

4.3.2 O efetivo do destacamento varia conforme as demandas específicas do escalão apoiado e as peculiaridades da missão. Além disso, é o menor escalão com capacidade de realizar as 03 (três) atividades de Com Soc.

4.3.3 O Dst Com Soc pode ser estruturado conforme o exame de situação de Com Soc, seguindo a sugestão da figura 4-1.

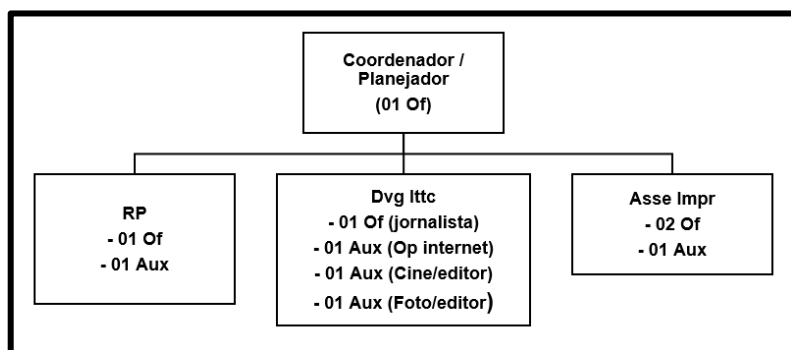


Fig 4-1 – Exemplo de Composição do Destacamento de Comunicação Social

4.3.4 As atividades e tarefas realizadas pelo Dst Com Soc são as previstas no Cap III deste manual e devem estar alinhadas com o Escalão Superior (Esc Sp).

4.4 A CENTRAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

4.4.1 A Central de Comunicação Social (Cent Com Soc) será montada a critério do mais alto escalão da F Ter na operação, de acordo com a magnitude da operação e com a demanda de produtos de Com Soc.

4.4.2 A Cent Com Soc é uma estrutura integradora, modular e flexível, dotada de meios capazes de realizar análise de Com Soc, planejar ações de Com Soc alinhadas, integradas e sincronizadas com a Com Estrt, para as operações correntes e futuras, a fim de colaborar com as atividades de Com Soc em todos os níveis.

4.4.3 ORGANIZAÇÃO DA CENTRAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

4.4.3.1 A organização básica da Cent Com Soc compreende uma chefia, uma Equipe de Análise (Eq Anl), uma Equipe de Operações Correntes (Eq Op Corrt) e uma Equipe de Operações Futuras (Eq Op Fut).

4.4.3.2 A Cent Com Soc pode ser estruturada conforme a figura 4-2.

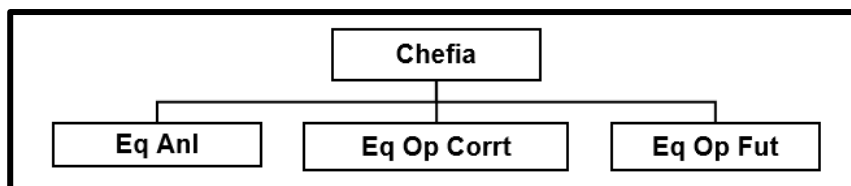


Fig 4-2 – Exemplo de Central de Comunicação Social

4.4.4 CHEFIA DA CENTRAL

4.4.4.1 A chefia da Cent Com Soc é responsável por gerenciar as atividades da central e por realizar a ligação com o comando da operação. Por questões diversas, particularmente pela consciência situacional, o chefe da Central será o adjunto do oficial de Com Soc do comando responsável pela operação em curso.

4.4.4.2 O chefe da Cent Com Soc é o oficial responsável por entender a conjuntura e coordenar os trabalhos das Eq Anl, Eq Op Corrt e Eq Op Fut, além de possuir as seguintes atribuições:

- a) compreender a análise da conjuntura para a Com Soc;
- b) planejar e conduzir as ações de Com Soc, alinhadas com a Com Estrt e em coordenação com as seções de operações, de inteligência, de operações de informação e de assuntos civis, em apoio às operações militares, a fim de subsidiar as Op correntes e Op futuras;

- c) manter atualizado o Levantamento Estratégico de Área (LEA) de Com Soc;
- d) manter bancos de dados, estatísticas e arquivos de documentos de interesse da Cent Com Soc;
- e) acompanhar a conjuntura, nos assuntos de interesse para a operação, sob o enfoque da Com Soc;
- f) planejar, promover e coordenar as atividades de Com Soc voltadas para as operações militares e seus públicos de interesse;
- g) coordenar as campanhas institucionais voltadas à operação militar;
- h) analisar casos de gerenciamento de crises e avaliar suas consequências; e
- i) manter estreita ligação com as seções ligadas às Op Info.

4.4.4.3 Atribuições da Equipe de Análise

4.4.4.3.1 A Eq Anl é responsável por assessorar o chefe da Cent Com Soc em relação às métricas e avaliações no tocante aos produtos de Com Soc para a operação. Tem as seguintes atribuições:

- a) realizar a métrica dos produtos de Com Soc distribuídos na operação;
- b) manter as ligações com as demais seções ligadas às Op Info, a fim de obter dados para a construção do conhecimento no tocante à Com Soc;
- c) confeccionar um banco de dados, estatísticas e arquivos de documentos de interesse da Cent Com Soc; e
- d) acompanhar a conjuntura, nos assuntos de interesse para a operação, sob o enfoque da Com Soc.

4.4.4.4 Atribuições da Equipe de Operações Correntes

4.4.4.4.1 A Eq Op Corrt é responsável por assessorar o chefe da Cent Com Soc em relação às ações a serem desencadeadas para as operações correntes. Tem as seguintes atribuições:

- a) planejar, promover e coordenar as atividades de Com Soc voltadas para as operações militares correntes e seus públicos de interesse selecionados;
- b) planejar as campanhas institucionais de apoio à operação militar;
- c) analisar casos de gerenciamento de crises e avaliar suas consequências; e
- d) manter estreita ligação com as demais seções ligadas às Op Info, a fim de alinhar as ações de Com Soc.

4.4.4.5 Atribuições da Equipe de Operações Futuras

4.4.4.5.1 A Eq Op Fut é responsável por assessorar o chefe da Cent Com Soc em relação às ações a serem desencadeadas para as operações futuras. Tem as seguintes atribuições:

- a) planejar, promover e coordenar as atividades de Com Soc voltadas para as operações militares futuras e seus públicos de interesse selecionados;
- b) planejar as campanhas institucionais de apoio à operação militar; e
- c) manter estreita ligação com a Seç Com Soc do Esc Sp, a fim de alinhar as ações com a Com Estr.

CAPÍTULO V

A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

5.1.1 A Com Soc atua em todo o espectro dos conflitos: em situações de não guerra; e em situações de crise até o conflito armado, dentro e fora do TO/A Op, desde a prevenção de ameaças à solução dos conflitos armados, passando ou não pelo gerenciamento de crises.

5.1.2 Conflitos e crises podem gerar incompreensão, frustração, manifestações, hostilidades e uma opinião pública desfavorável, o que dificulta o cumprimento da missão.

5.1.3 Com o aumento da importância da opinião pública e com os avanços tecnológicos, a Com Soc tornou-se mais relevante no que diz respeito à preservação e ao fortalecimento da imagem das instituições e dos países, facilitando, portanto, a consecução dos objetivos militares de um conflito armado ou de uma missão de paz.

5.1.4 A Com Soc deve ter o compromisso com a verdade, com a credibilidade e com a transparência, elaborando uma estratégia que permita apoiar os objetivos da missão.

5.1.5 As diretrizes de comunicação são emitidas pelo SISCOMSEx, por meio de um trabalho de análise do ambiente informacional, baseado em linhas de esforço da Com Estrt, buscando o alinhamento das mensagens, a integração dos meios disponíveis de Com Soc e das relações institucionais e a sincronização no tempo e no espaço, produzindo a sinergia e a complementaridade nos efeitos desejados em relação a cada público de interesse.

5.1.6 Quando um conflito armado é iniciado, normalmente predominam a falta de informação e a pouca compreensão da população local e da comunidade internacional sobre o que está acontecendo.

5.1.7 Cada operação militar tem características próprias que devem ser observadas no planejamento e na execução das atividades de Com Soc. O entendimento da simultaneidade das operações no mundo atual influi na capacidade de comunicação. Assim, deve ser verificado o Levantamento Estratégico de Área de Comunicação Social (LEA Com Soc) existente a respeito do TO/A Op da referida campanha.

5.1.8 COMUNICAÇÃO SOCIAL EM SITUAÇÃO DE NÃO GUERRA

5.1.8.1 Em situação de não guerra, a Com Soc possui grande relevância, especialmente em trabalhos técnicos de relevância nacional. Nessas situações, a comunicação eficaz não apenas apoia a execução e a coordenação dessas operações, mas também garante que a sociedade compreenda a importância desses trabalhos para o desenvolvimento e a segurança do País.

5.1.8.2 As atividades de Com Soc, no contexto das operações de estabilização, são de grande importância para a integração do Exército aos públicos de interesse, mantendo os públicos (internos e externos) informados, corroborando para o fortalecimento da imagem da Força e para o respaldo da opinião pública às decisões militares. Ao desenvolver essas atividades, o Exército estabelece uma relação direta com os cidadãos envolvidos e cria na sociedade um sentimento de respeito, consideração, confiança e admiração pela Força, que gera vínculos duradouros. É uma oportunidade ímpar de contribuir para a preservação e o fortalecimento da imagem da Instituição junto à sociedade.

5.1.9 COMUNICAÇÃO SOCIAL EM SITUAÇÃO DE GUERRA

5.1.9.1 Na situação de guerra, o poder militar é aplicado no seu grau máximo de violência, considerando, também, o emprego de outras expressões do Poder Nacional.

5.1.9.2 Na situação de guerra, a Com Soc é empregada no amplo espectro dos conflitos, por meio de ações que precedem a ativação de TO/A Op e perpassam ao longo do conflito. Além das tarefas básicas de informar, divulgar e conscientizar os públicos de interesse, a Com Soc deve produzir efeitos que favoreçam as operações militares, sejam elas ofensivas, defensivas e/ou em coordenação com as agências.

5.1.9.3 Em situações de guerra, a Com Soc deve desempenhar um papel ativo em apoio ao pessoal de Operações Psicológicas (Op Psc), no que se refere à contrainformação, ou seja, na identificação, neutralização e combate a desinformações, boatos e propagandas inimigas. Isso envolve monitorar continuamente os canais de comunicação utilizados pelo inimigo, detectar tentativas de manipulação da opinião pública e responder rapidamente com informações precisas e verificáveis que minimizem o impacto das tentativas adversárias de influenciar ou desmoralizar as tropas e a população civil.

5.1.9.4 A opinião pública deve ser considerada e monitorada em todas as fases das operações, bem como as informações oriundas das demais atividades relacionadas às Op Info, que servirão de base para uma análise sobre o entendimento do público a respeito das operações.

5.1.9.5 O conhecimento do público é a base para o início do planejamento das atividades de Com Soc. Esse conhecimento e a interpretação de suas peculiaridades servem para orientar o planejamento e o desenvolvimento das ações de Com Soc.

5.1.9.6 É crucial garantir que a informação circule de maneira rápida e eficaz entre o Comando Operacional e o público, seja interno ou externo. A agilidade na transmissão dessas informações é fundamental para manter a confiança do público e assegurar que as ações e intenções da Força sejam compreendidas de forma clara e precisa.

5.1.9.7 O fluxo dinâmico de comunicação não apenas fortalece a imagem, mas também contribui para a coesão entre a F Ter e a sociedade, reforçando a importância da transparência em todas as suas ações.

5.1.9.8 O apoio de Com Soc às operações ocorre desde a fase inicial de planejamento, nos níveis estratégico, operacional e tático, devendo estar totalmente inter-relacionado com as demais atividades relacionadas às Op Info, constituindo-se em uma ferramenta de multiplicação do poder de combate, produzindo efeitos favoráveis junto aos diversos públicos de interesse e conferindo maior flexibilidade e liberdade de ação à manobra da F Ter.

5.1.9.9 Independente do tipo da operação que é conduzida, o apoio de Com Soc, geralmente, busca atingir os seguintes efeitos:

- a) nossa tropa fortalecida frente a uma ameaça potencial ou real;
- b) opinião pública nacional e internacional favoráveis às ações da F Ter;
- c) nossas tropas suficientemente valorizadas e motivadas para o emprego da Força;
- d) instituições/*stakeholders* favoráveis a proporcionar a sustentabilidade às operações militares;
- e) públicos de interesse acometidos positivamente pelas ações da Força;
- f) público interno motivado a respeito das atividades desencadeadas pela tropa;
- g) órgãos de mídias interessados e receptivos aos posicionamentos realizados pela Força;
- h) operadores de Com Soc ágeis e tempestivos para manter um fluxo dinâmico e oportuno das informações com transparência, credibilidade e oportunidade;
- i) nossas tropas coesas, bem informadas e resilientes, minimizando possíveis efeitos da desinformação e das ações não cinéticas do oponente; e
- j) nossas tropas reconhecidas pela sociedade, no que se refere à operacionalidade para se contrapor a ameaças.

5.2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO NÍVEL ESTRATÉGICO

5.2.1 O gerenciamento da atividade de Com Soc, no Nível Estratégico (Ni Estrt), assim como a Com Estrt, cabe ao Ministério da Defesa (MD). No entanto, é de

fundamental importância que o CCOMSEx, Órgão Central do SISCOMSEx, visualize o planejamento nesse nível, para que possa prestar o devido assessoramento, no sentido de preservar e fortalecer a imagem e a reputação da Força, bem como contribuir para o atingimento dos objetivos estratégicos.

5.2.2 No Ni Estrt, cabe ao MD o alinhamento, a integração e a sincronização das ações de Com Soc, sendo o CCOMSEx o órgão de ligação do Exército para os assuntos relacionados à Com Soc. Assim, o CCOMSEx possui as seguintes atribuições:

- a) prestar o assessoramento direto ao comandante do Exército;
- b) definir as necessidades de Com Soc do EB em termos de estruturas e das capacidades requeridas;
- c) articular-se com o órgão de Com Soc do MD e com o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) no planejamento das operações; e
- d) estabelecer canal técnico com o Comando Operacional, para orientar o planejamento e a execução das atividades de Com Soc.

5.2.3 O órgão central faz gestões para que a Com Soc permeie todos os níveis de decisão, buscando o alinhamento de ideias, a fim de atender ao princípio da unidade de mensagem. A figura 5-1 apresenta o nível de atuação e a correlação entre os órgãos, nos diversos níveis, e a estrutura de Com Soc.

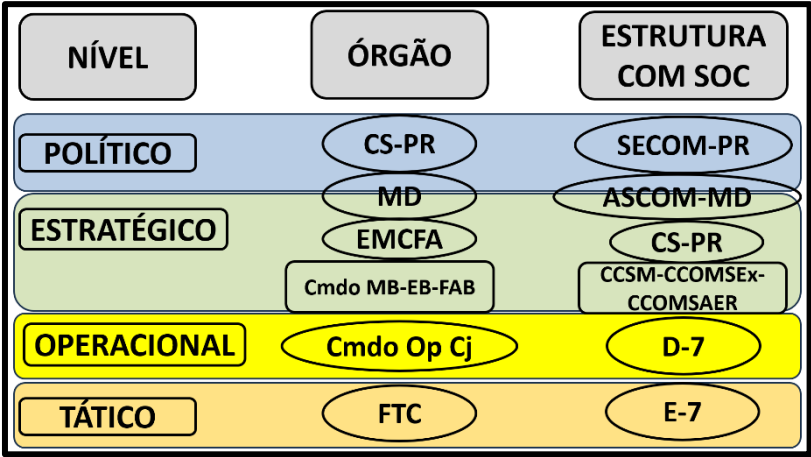


Fig 5-1 – Níveis de Decisão e Estrutura de Comunicação Social

5.3 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO NÍVEL OPERACIONAL

5.3.1 O gerenciamento da Com Soc no Nível Operacional (Ni Op) é atribuição da Seq Com Soc pertencente ao comando operacional. Assim, devem ser consideradas as necessidades de meios de Com Soc para a condução das operações em seu nível, coordenando, planejando e apoiando a execução das

ações de Com Soc a serem executadas nos escalões abaixo. Para isso, deve ligar-se com a Seq Com Soc das demais Forças Singulares, a fim de manter o alinhamento, a integração e a sincronização de suas ações coerentes com o Plano de Comunicação Estratégica.

5.3.2 No Ni Op, cabe ao comando considerado a integração das forças, órgãos, agências e instituições de Com Soc participantes da operação. Assim, a Seq Com Soc, neste nível, possui as seguintes atribuições:

- a) apoiar a confecção das diretrizes de emprego e o planejamento das operações;
- b) planejar, executar e avaliar as campanhas do Ni Op;
- c) apresentar as necessidades de Com Soc;
- d) atender às demandas de Com Soc dos escalões subordinados;
- e) orientar e supervisionar o planejamento, o preparo e a execução das atividades de Com Soc no nível tático; e
- f) extrair do LEA Com Soc as informações necessárias para a confecção da documentação de Com Soc.

5.4 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO NÍVEL TÁTICO

5.4.1 O gerenciamento da Com Soc no Nível Tático (Ni Tat) é atribuição da Seq Com Soc do comando tático considerado.

5.4.2 Analogamente ao que se observa no Ni Op, os elementos de Com Soc que atuam no Ni Tat devem ter capacidade de atuação para desencadear as ações de Com Soc planejadas pelo comando da operação.

5.4.3 A quantidade de Asse Impr e equipe de Dvg Ittc neste nível vai depender da operação, podendo a Seq Com Soc ser apoiada pelo Esc Sp, especificamente, para atender a determinada demanda.

5.4.4 No Ni Tat, cabe à Seq Com Soc:

- a) planejar, coordenar e desenvolver as atividades de Com Soc;
- b) elaborar o Plano de Com Soc; e
- c) planejar, executar e avaliar as campanhas de Com Soc.

5.5 A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS AÇÕES SOB A ÉGIDE DE ORGANISMOS INTERNACIONAIS E À POLÍTICA EXTERNA EM TEMPO DE PAZ OU CRISE

5.5.1 As operações internacionais, em maior destaque as operações de paz, são desenvolvidas em ambientes complexos e multidimensionais com a presença de diferentes atores: civis, militares e policiais. Nesse cenário, o militar interage nos mais heterogêneos ambientes, do estratégico ao tático, tendo que lidar com as

mais variadas situações, colaborando com ações que impliquem mudanças ou fortalecimento de atitudes, de opiniões e de comportamentos.

5.5.2 No que concerne à sociedade brasileira em relação às operações sobre a égide de organismos internacionais, cabe destacar que não basta divulgar que o EB realizou patrulhas, operações ou atividades de coordenação civil-militar (CIMIC). É preciso associar as atividades realizadas pelas tropas brasileiras com o legado que ficará para a Instituição e para o País e deixar claro para a opinião pública nacional quais são as vantagens de participar de uma operação desse contexto, a fim de evitar alegação de que o Exército deveria ajudar a população brasileira e não a população de um outro país.

5.5.3 Devem ser enfatizados: o intercâmbio profissional com militares de outras nações; a possibilidade de manter parte do efetivo adestrado em um ambiente de conflito; a projeção do poder nacional no contexto internacional; e o reconhecimento de outros países quanto ao nível profissional dos militares brasileiros, contribuindo para o reconhecimento profissional da F Ter junto aos demais países.

5.5.4 As ações de Com Soc devem ser orientadas ao público local e internacional, respeitando as nações, seus povos, os direitos humanos e as leis, a fim de buscar a paz.

5.5.5 Os militares que participam de operações internacionais, integrados a uma tropa ou como observadores militares, estão representando não só o Exército, mas também o Brasil. Dessa forma, devem estar preparados e conscientes do significado de suas condutas, individuais ou coletivas, para a imagem que será passada aos outros integrantes da operação e à opinião pública internacional, além de serem preparados conforme a legislação do organismo a ser apoiado.

5.5.6 Cabe ressaltar a necessidade da plena integração da Com Soc com as demais seções do EM, em especial a de Inteligência (Intlg) e a de Op Info. A interação e a manutenção de um fluxo aberto e constante possibilitam a sinergia necessária para a obtenção do êxito. Para tanto, é necessário que se obtenha, por meio de ações de Com Soc, Intlg e Op Info, o máximo apoio da população, visando a minimizar os danos que as ações militares possam vir a produzir.

5.6 A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS OPERAÇÕES COMPLEMENTARES

5.6.1 As operações complementares são operações que ampliam, aperfeiçoam e/ou complementam as operações básicas, a fim de maximizar a aplicação dos elementos do poder de combate. Exigem, também, especificidades quanto ao planejamento, preparação e condução, particularmente relacionadas às táticas, técnicas e procedimentos ou aos meios, em pessoal e material, empregados.

5.6.2 Nas operações complementares, o oficial de Com Soc realiza o exame de situação e planeja suas ações, conforme está previsto neste manual, de acordo com a peculiaridade de cada operação.

5.7 A COMUNICAÇÃO SOCIAL EM APOIO ÀS AÇÕES COMUNS

5.7.1 As ações comuns às operações relacionam-se às funções de combate e às atividades e tarefas a serem conduzidas por elementos da F Ter, desde que estes tenham as capacidades necessárias. Tais ações ainda apresentam um grau de intensidade variável, conforme a operação militar planejada e conduzida.

5.7.2 O apoio da Com Soc aos elementos das ações comuns às operações é variável, conforme a natureza da atividade, devendo integrar-se principalmente a outras CDI.

5.8 OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES

5.8.1 As atividades de Com Soc a serem desenvolvidas têm como principal objetivo o ajustamento e a interação entre a F Ter e seus públicos, contribuindo diretamente para a liberdade de ação e para a preservação e o fortalecimento da imagem e da reputação da Força.

5.8.2 Para alcançar seus objetivos, as atividades de Com Soc devem:

- a) maximizar a importância do comprometimento individual com a imagem da Força;
- b) recepcionar e acompanhar as autoridades em visita à A Op;
- c) colaborar na minimização de possíveis impactos negativos causados a partir de situações de crise;
- d) colaborar com a missão de manter os públicos de interesse informados sobre as ações realizadas durante a operação;
- e) fortalecer o moral, reforçando o orgulho de integrar a Força;
- f) preservar a coesão e a união da tropa;
- g) colaborar para o fortalecimento e para a conscientização dos públicos de interesse, acerca da necessidade das ações empreendidas; e
- h) abrir canais de comunicação e estreitar o relacionamento com as autoridades locais, com os grupos de referência/formadores de opinião e com as demais tropas e/ou instituições presentes na A Op.

5.9 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL EM OPERAÇÕES

5.9.1 Ações a serem realizadas antes das operações (fase de preparação):

- a) orientar a tropa quanto ao tratamento a ser dispensado à população da área de operações, à captação e difusão das imagens, à correspondência com os

familiares, ao comportamento pessoal, ao trato com a imprensa e ao apoio à população local;

b) planejar possíveis visitas de integrantes das demais Forças/Agências à base de operações;

c) levantar os principais grupos de referência/formadores de opinião na A Op e a sua posição em relação à Força, com base no LEA Com Soc;

d) planejar atividades de integração com os grupos de referência/formadores de opinião de interesse;

e) planejar atividades de conagração para a tropa;

f) estabelecer um sistema eficiente de comunicação e apoio às famílias dos participantes da operação;

g) elaborar um banco de dados relativo aos familiares dos militares; e

h) preparar os porta-vozes para se relacionarem com a mídia.

5.9.2 Ações a serem realizadas durante as operações:

a) estabelecer contato com as autoridades locais e com os comandos das demais Forças/Agências de interesse atuantes na A Op;

b) acompanhar as visitas de autoridades à A Op;

c) buscar contato com os grupos de referência e promover visitas de cortesia à base de operações e à A Op;

d) realizar palestras e apresentações sobre a operação para os grupos de referência/formadores de opinião;

e) promover a visita do comandante às demais Forças/Agências;

f) providenciar a distribuição de materiais de divulgação institucional aos civis e militares que visitam a base;

g) manter o banco de dados atualizado, com os contatos das principais autoridades e pessoas-chave, nos grupos de referência;

h) estabelecer normas e procedimentos de atendimento aos diversos públicos, observando-se a legislação pertinente. Atenção especial deverá ser dispensada à mídia, aos idosos, menores, mulheres, religiosos, políticos, advogados etc.;

i) criar local agradável para o atendimento ao público em geral, estabelecendo espaço que facilite o contato, o estacionamento de viaturas e que não interfira nas atividades operacionais;

j) cooperar com a Seç Ass Civ durante a realização de suas atividades e tarefas;

k) manter os familiares dos militares informados;

l) minimizar, junto aos familiares dos militares, possíveis repercussões negativas decorrentes de ações militares desencadeadas pela Força durante a operação, quando necessário;

m) promover atividades de conagração (reuniões sociais e jogos desportivos) para a tropa, em coordenação com as demais seções;

n) estabelecer uma ouvidoria, se for o caso; e

o) ficar em condições de apoiar a recepção aos órgãos de imprensa em visita à base de operações.

5.9.3 Ações a serem realizadas após as operações:

a) dar ciência aos familiares dos militares sobre o término da operação, citando os resultados alcançados, se for o caso;

b) providenciar atividade de encerramento para prestar os agradecimentos e homenagear os principais parceiros e colaboradores;

c) acompanhar as atividades de desmobilização, ficar em condições de minimizar qualquer tipo de impacto negativo e potencializar os efeitos positivos decorrentes do trabalho desenvolvido pelo Exército durante toda a operação; e

d) em situação de crise (morte, acidente grave com a tropa, denúncia ou incidente de caráter negativo), a Seq Com Soc deve adotar os seguintes procedimentos:

- 1) elaborar notas à imprensa;
- 2) avisar, mediante ordem, os parentes das vítimas, antes de qualquer divulgação de nomes aos profissionais de mídia;
- 3) disponibilizar pessoal para acompanhar os familiares dos militares envolvidos em incidentes ou acidentes e orientá-los sobre como proceder no relacionamento com os profissionais de mídia;
- 4) nos contatos com os familiares dos militares, buscar a valorização dos aspectos positivos da Força, evidenciando seus cuidados com o pessoal, valores permanentes, padrões de segurança e sua atuação diante da crise;
- 5) estabelecer um canal para comunicação ágil com os familiares dos militares, com o objetivo de se evitar a procura de fontes alternativas de dados, que possam gerar boatos, rumores, especulações e notícias distorcidas;
- 6) providenciar apoio religioso e psicológico aos familiares, quando necessário; e
- 7) assessorar o Cmt para permitir que ele possa se envolver pessoalmente na solução da crise.

5.10 AÇÕES PARA OS PÚBLICOS DE INTERESSE DA FORÇA

5.10.1 A obtenção da opinião pública favorável nacional, e, em determinadas operações, também internacional, é de fundamental importância para a consecução dos objetivos de combate.

5.10.2 PROFISSIONAIS DE MÍDIA

5.10.2.1 O relacionamento com a mídia e, em particular, com os correspondentes de guerra deve ser intenso, profissional e caracterizado por mútua cooperação e confiança. Com isso, devem ser desenvolvidas as seguintes ações pela Seq Com Soc:

a) proporcionar aos representantes da mídia a liberdade e o apoio possível para que desenvolvam os seus trabalhos, alertando-os dos riscos e dos perigos a que estão expostos;

- b) desenvolver, obrigatoriamente, nos profissionais de mídia, o sentimento de que os interesses nacionais devem preponderar sobre os interesses de divulgação, quando o sucesso do esforço de combate estiver em jogo;
- c) ressaltar que a liberdade e o apoio dados aos jornalistas não podem comprometer o prosseguimento das operações e a conquista dos objetivos militares táticos e estratégicos;
- d) habilitar os profissionais de mídia para a missão, por intermédio de treinamentos e estágios;
- e) observar, com cuidado, o conteúdo das informações divulgadas para não correr o risco de interpretações ou deduções errôneas por parte dos órgãos de comunicação de massa, o que pode causar repercussões negativas para as tropas que conduzem as operações, podendo comprometer o apoio da opinião pública;
- f) jamais negar ou mentir para tentar explicar fatos que já se tornaram públicos (princípio da verdade);
- g) definir o porta-voz e que este seja um militar com total domínio do assunto;
- h) buscar que todos os integrantes da missão tenham unicidade de discurso a respeito da operação e de seus desdobramentos;
- i) orientar o repórter a procurar o porta-voz para maiores esclarecimentos;
- j) reunir todas as informações sobre a operação e ficar em condições de elaborar informações para distribuição à imprensa;
- k) preparar-se, com auxiliares, para entrevistas, principalmente coletivas – atenção especial deve ser dada para entrevistas ao vivo; e
- l) convocar a imprensa para entrevistas coletivas, conforme o desenvolvimento da operação.

5.10.2.2 Nas entrevistas, observar os seguintes aspectos:

- a) tomar a iniciativa sem demonstrar nervosismo ou fraqueza;
- b) exibir dados e informações sobre o caso;
- c) caracterizar a ocorrência negativa como exceção e informar sobre as medidas tomadas para preveni-la ou investigá-la;
- d) evitar palavras negativas ou alarmistas;
- e) mencionar as providências tomadas no atendimento das possíveis vítimas e seus familiares, se for o caso;
- f) manter-se disponível para esclarecimentos complementares para evitar distorções, tendo em mente o sigilo das informações, quando for o caso; e
- g) não falar em *off* – situação em que não há entrevista, apenas conversa entre o repórter e a fonte, com a garantia de que a informação não constará na matéria – nada que possa comprometer a operação.

5.10.3 POPULAÇÃO

5.10.3.1 A busca do apoio da população no decorrer da operação deve ser permanente. Quanto maior esse apoio, maiores serão as facilidades para nossa tropa operar e maiores serão as dificuldades para as forças adversárias. Devem ser desenvolvidas as seguintes ações pela Seç Com Soc:

- a) utilizar os meios de comunicação locais (rádio, TV etc.), para divulgar os benefícios trazidos por nossa Força;
- b) explorar ao máximo as ideias favoráveis à Força, a respeito da operação; e
- c) manter a população informada de que seus interesses serão resguardados e suas necessidades atendidas, por intermédio da atuação de profissionais ligados às atividades de Ass Civ, responsáveis pelo restabelecimento dos serviços públicos essenciais à população.

5.10.4 NOSSAS TROPAS

5.10.4.1 Uma das principais preocupações do comando quanto às nossas tropas, diz respeito a manter elevado o seu moral, impossibilitando-as de tornarem-se alvo de qualquer ação relacionada às Op Info do adversário. Devem ser desenvolvidas as seguintes ações pela Seç Com Soc:

- a) destacar o papel do comandante, seu exemplo, suas ações de presença e de comando, de modo a fortalecer o moral da tropa;
- b) manter a tropa constantemente informada das ações, no decorrer das operações;
- c) repassar os principais acontecimentos nacionais e internacionais com a devida orientação do comandante, de modo a desenvolver no combatente a confiança nos chefes e a crença na causa pela qual combate; e
- d) difundir os princípios, técnicas e processos utilizados pelas forças adversas para enfraquecer o moral e a coesão da tropa.

CAPÍTULO VI

O PLANEJAMENTO DO EMPREGO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

6.1.1 As atividades de Com Soc são responsabilidade do comando em todos os escalões. A execução dessas atividades deve ser padronizada com base em diretrizes emitidas pelo Esc Sp e respeitadas as peculiaridades de cada operação.

6.1.2 Os oficiais de Com Soc, Intl, Op Psc e Op Info devem participar, integrados ao EM, de todas as fases do planejamento, de modo a interagir e a verificar as melhores oportunidades que se apresentem para levar a efeito seus trabalhos.

6.1.3 O planejamento de Com Soc deve ser detalhado e flexível. Detalhado por ser um processo contínuo e sincronizado com várias outras atividades; e flexível para permitir adaptar-se à evolução dos acontecimentos.

6.1.4 Todas as atividades de Com Soc devem ser planejadas nos mais altos escalões, a fim de manter a unidade de mensagem. Além disso, pelo fato de requererem elevado grau de coordenação, o planejamento deve ser centralizado e a execução tende a ser descentralizada.

6.1.5 O planejamento materializa-se na elaboração de documentos de Com Soc que compõem diretrizes, planos e ordens de operações.

6.1.6 Para a execução do planejamento, alguns pressupostos devem ser atendidos, tais como:

- a) capacitação suficiente das estruturas de planejamento e, por extensão, das necessárias competências do pessoal envolvido;
- b) compreensão acurada e atualizada do ambiente operacional, por meio de criteriosa análise dos fatores operacionais e de decisão;
- c) análise e gestão de riscos presentes no ambiente operacional, dos efeitos decorrentes das ações a serem desencadeadas, dos alvos, dentre outros; e
- d) seleção e priorização de públicos de interesse e ações.

6.1.7 No contexto do Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), a Com Soc está inserida em duas das metodologias de planejamento adotadas:

- a) Metodologia de Planejamento Conceitual (Mtd Plj Cct) – Metodologia da Concepção Operacional do Exército (MCOE); e

b) Metodologia de Planejamento Detalhado (Mtd Plj Dtl) – Exame de Situação do Comandante (Exm Sit Cmt).

6.2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO PLANEJAMENTO CONCEITUAL

6.2.1 Em conformidade com o PPCOT, a estrutura de Com Soc do EM contribui com o planejamento conceitual por meio de interações mutuamente colaborativas, que podem ocorrer em ambientes de grupos de trabalho, nas próprias seções do EM ou em suas seções funcionais. Essas interações também podem envolver o relacionamento com agências parceiras.

6.2.2 A contribuição da Com Soc configura-se pela Análise Conceitual (Anl Cct) e detalhada do ambiente operacional, com foco nas dimensões humana e informacional, no contexto da situação problema, a qual consubstancia sugestões a serem apreciadas.

6.2.3 A análise de Com Soc é baseada nos seguintes aspectos:

- a) diretrizes do Esc Sp;
- b) documentos de inteligência;
- c) posicionamentos e manifestações dos demais integrantes do EM considerado;
- d) intercâmbios via canal técnico;
- e) levantamentos de área, relatórios e registros de públicos de interesse, elaborados pelas estruturas de Com Soc;
- f) análises de especialistas de Op Info e de outros relacionados à atividade;
- g) experiências e documentos disponibilizados por agências diversas;
- h) manifestações de especialistas civis, particularmente aqueles relacionados às ciências sociais e humanas, acerca da situação;
- i) utilização do pensamento crítico e criativo;
- j) conhecimento cultural; e
- k) estudo dos fatores operacionais e de decisão e suas interações no ambiente operacional.

6.2.4 Na Anl Cct de Com Soc, a equipe de planejamento concentra-se em definir, analisar e sintetizar as características dos fatores operacionais e da decisão, assim como em identificar o problema e como a Com Soc pode contribuir para atingir o EFD.

6.3 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO PLANEJAMENTO DETALHADO

6.3.1 Da mesma forma que no Plj Cct, a Com Soc segue o Mtd Plj Dtl para explicitar a maneira com que as atividades de Com Soc, segundo as análises conceitual e detalhada, serão desencadeadas durante as operações.

6.3.2 O Mtd Plj Dtl é dividido em seis fases integradas, com entradas ou insumos peculiares, que operam segundo processos próprios e que devem apresentar entregas específicas, tal como descrito no PPCOT.

6.3.3 Nos casos em que o Plj Dtl não seja precedido por um Plj Cct, salienta-se que:

- a) a Anl Cct deve ser realizada com adaptações para se tornar resumida, à medida que o fator tempo seja crítico;
- b) o Plj Cct e, em particular, a Anl Cct de Com Soc do Esc Sp devem direcionar os planejamentos; e
- c) quando o Plj Dtl for feito simultaneamente ao Plj Cct, aumenta de importância o canal técnico. Assim, o Esc Sp pode esclarecer e atualizar dados e orientações estabelecidas em reuniões de planejamento e ordens de alerta, por meio do conceito preliminar da operação ou em diretrizes específicas.

6.3.4 No método detalhado, assim como ocorre no método conceitual, o planejamento deve ser colaborativo, envolvendo o EM, os comandos subordinados e as instituições parceiras. Nesse contexto, o decisor tem uma melhor compreensão da situação e da missão.

6.3.5 A análise é definida como Análise Detalhada (Anl Dtl) de Com Soc, e seu desenvolvimento é coerente com o memento previsto no PPCOT, de acordo com o anexo C deste manual.

6.4 O PLANEJAMENTO DE CAMPANHAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

6.4.1 As campanhas de Com Soc são um conjunto integrado de produtos e ações, planejado e desenvolvido para a consecução dos objetivos operacionais propostos.

6.4.2 O planejamento das campanhas de Com Soc deve manter um alto grau de flexibilidade e de adaptabilidade, a fim de explorar as oportunidades conforme se apresentem. Para atingir esse objetivo, é necessária a compreensão acurada do ambiente operacional, com foco na dimensão informacional, bem como o EFD pretendido. Ainda, deve-se primar pelo emprego efetivo de todos os recursos disponíveis.

6.4.3 A Cent Com Soc, constituída por especialistas em Com Soc, são os elementos aptos ao planejamento, preparo, execução e avaliação das campanhas de Com Soc.

ANEXO A**MODELO DE LEVANTAMENTO ESTRATÉGICO DE ÁREA DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Exemplar Nr _____

OM: _____

Local: _____

Data: _____

1. FATORES FISIAGRÁFICOS

- a. Delimitação e caracterização de área
 - Delimitar as áreas de interesse, identificando onde é necessário um acompanhamento específico na área de Com Soc.
- b. Distribuição da população
 - Apresentar os principais centros populacionais de interesse onde haja a probabilidade de ocorrência de conflitos ou comportamentos hostis que venham a afetar a imagem da Força.

2. FATORES ECONÔMICOS

- a. Avaliar os seguintes aspectos econômicos de interesse para a Com Soc:
 - existência de parque gráfico com capacidade de apoio à confecção de produtos de Com Soc na área de interesse;
 - existência de empresas com possibilidade de produzir mídias; e
 - situação da infraestrutura de internet e de telecomunicações.

3. FATORES PSICOSSOCIAIS

- a. História
 - Apresentar os aspectos históricos relevantes do relacionamento da população local com as Forças Armadas brasileiras. Em caso de antagonismo, levantar em que regiões ocorreram e as características dos grupos específicos.
- b. Opinião pública
 - Apresentar os grupos que compõem a sociedade e seu posicionamento em relação às Forças Armadas. Devem ser examinadas as classes sociais, o nível cultural, as crenças religiosas e seus reflexos para o relacionamento com as Forças Armadas.
 - Avaliar a influência da opinião pública no processo decisório das operações militares.
- c. Antagonismos existentes, anseios e aspirações
 - Analisar os antagonismos, anseios e aspirações da comunidade local, que envolvam as Forças Armadas e que possam afetar a imagem institucional.

4. FATORES POLÍTICOS

a. Governo e política

1) Identificar a estrutura dos três poderes, nos níveis federal, estadual e municipal, reconhecendo suas lideranças e seu posicionamento em relação ao EB.

2) Identificar os partidos políticos, suas lideranças e o posicionamento em relação às Forças Armadas.

3) Identificar, na estrutura administrativa, as funções de interesse para a Com Soc.

b. Órgãos de Comunicação Institucional

- Identificar os órgãos de comunicação institucional, suas chefias, seu posicionamento e o seu nível de relacionamento com o EB.

5. FATORES MILITARES E DE SEGURANÇA PÚBLICA

a. Forças militares e de segurança pública

- Conhecer a organização das polícias, das forças de segurança e das forças armadas (nacionais, aliadas ou inimigas) presentes na área de interesse.

- Avaliar o nível de interação entre as Forças e as possibilidades de integração em Com Soc.

b. Liderança

- Identificar os comandantes, chefes, diretores, delegados ou comissários; o tipo de liderança exercida e seu posicionamento em relação às Forças Armadas.

c. Capacidade de Com Soc

- Identificar as equipes de Com Soc, os recursos humanos, as mídias e os veículos de disseminação empregados, suas possibilidades e limitações.

6. AMBIENTE COMUNICACIONAL

a. Meios de Comunicação

1) Identificar os principais veículos de comunicação existentes e, quando for o caso, a programação veiculada, conforme a peculiaridade de cada veículo (rádio, TV, jornais, revistas). Devem ser analisados:

- o público atingido;

- a tendência ou influência;

- se está sob controle estatal ou, no caso de veículo privado, a que grupo econômico pertence;

- a avaliação da credibilidade e a aceitabilidade do veículo pelos públicos;

- a facilidade de acesso do público ao veículo (infraestrutura local); e

- o percentual de penetração no público local. Exemplo: 60% ouvem rádio, 20% assistem TV e 20% leem jornal.

b. Internet e mídias sociais: identificar a possibilidade de uso e a facilidade de acesso à internet e às mídias sociais (*Facebook, Twitter, Youtube* etc.).

c. Mídias de apoio: identificar as possibilidades do uso de *outdoor, busdoor*, cartazes, encartes, folhetos etc.

d. Publicações organizacionais: identificar as possibilidades do uso de informativos internos, quadro de avisos, jornais de circulação dirigida, jornal mural e outros para divulgação.

e. Tecnologia de celulares: identificar as possibilidades do envio de SMS, difusão de aplicativos e outros, como ferramenta de Com Soc.

7. FORMADORES DE OPINIÃO E PÚBLICOS DE INTERESSE

a. Formadores de opinião

- Identificar os formadores de opinião pública, tais como: comunicadores-chave (jornalistas, apresentadores de programas de rádio e televisão); líderes partidários, sindicais, religiosos e comunitários; professores; empresários; e responsáveis por organizações não governamentais.

b. Públicos Prioritários

- Selecionar os possíveis públicos prioritários, tais como: integrantes da Força, estudantes universitários, empresários, integrantes dos órgãos de segurança pública etc.

c. Temas e questões recorrentes ou polêmicos

1) Identificar os temas e/ou as questões de interesse recorrentes nos veículos de comunicação, bem como seus possíveis reflexos para a imagem do EB.

2) Identificar os temas e/ou as questões que possam provocar reações favoráveis ou desfavoráveis às Forças Armadas.

3) Definir os temas, as questões sensíveis e as ideias-força, em caso de questionamento sobre eles.

8. CONCLUSÃO

a. O conjunto de dados levantados, após sua consolidação e análise, permitirá ao chefe da Seç Com Soc assessorar o comando quanto às ações a serem adotadas, visando a aprimorar o relacionamento das Forças Armadas com os diversos públicos.

b. Para cada segmento de público identificado, deverão ser propostas ações específicas, coerentes com os objetivos a serem alcançados.

ANEXO B

SUGESTÃO DE ESTRUTURAÇÃO DA SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

1. FINALIDADE

- A presente sugestão tem por finalidade assessorar os Oficiais de Com Soc, na estruturação da Seç Com Soc, em operações.

2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

a. A Com Soc é uma capacidade operacional com aptidão para proporcionar ao comandante, em todos os níveis de decisão, melhores condições de interatividade com as autoridades, a sociedade, a imprensa e o público interno, para informar e obter liberdade de ação no emprego dos seus meios. Compreende as atividades de RP, Asse Impr e Dvg Ittc.

b. Cabe destacar que, durante as operações, a Seç Com Soc do comando da operação deverá ter capacidades para desempenhar as 03 (três) atividades de Com Soc.

3. ESTRUTURAÇÃO DA SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

- Sugere-se que seja estruturada a Seç Com Soc, similar ao Destacamento de Com Soc, prevista no Cap II deste manual. Para isto, deverá planejar, coordenar e desenvolver as atividades de Com Soc, elaborando o Plano de Com Soc, a fim de orientar os militares de Com Soc a respeito das ações a serem desencadeadas. Para compor essa estrutura, sugere-se a seguinte constituição:

Nr	Função	Posto/Grad	Atividade
1	Chefe	Of Sp	Plj
2	Adjunto	STen/Sgt	
3	Relações Públicas	Ten	RP
4	Fotógrafo/editor	Sd	
5	Jornalista	Ten	Dvg Ittc
6	Fotógrafo/editor	Sd	
7	Cinegrafista/editor	Sgt	
8	Asse Impr	Cap/Ten	Asse Impr

Obs: a quantidade de Asse Impr e Eq Dvg Ittc vai depender da operação, podendo a Seç Com Soc ser apoiada especificamente para cobrir determinada demanda.

4. ORIENTAÇÕES PARA AS ATIVIDADES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

a. A atividade de Asse Impr deve ser feita, em princípio, pelo nível operacional, mantendo-se contato com todos os órgãos presentes na A Op, por meio de telefone e do aplicativo de conversação, agendando e atendendo presencialmente os agentes de imprensa, se for o caso. Além disso, toda a demanda de imprensa deve ser encaminhada para um único local/meio, como, por exemplo, um *e-mail*, o qual será responsável pelos questionamentos da imprensa. Para isso, deverá utilizar-se, também, das informações repassadas pelo Asse Impr do Ni Tat. Deste modo, o Asse Impr do Ni Tat deverá informar ao comando operacional as coberturas que podem ser realizadas pela imprensa, inclusive entrevistas individuais. Uma vez autorizada a cobertura pela imprensa das ações da tropa, pelo nível operacional, o Asse Impr local realizará as medidas administrativas junto ao(s) órgão(s) de imprensa, assim como preparará os militares a serem entrevistados.

b. A atividade de Dvg Ittc deve ser realizada pelo Ni Tat, podendo ser reforçada por equipes de Dvg Ittc do Ni Op, constituindo equipes de Com Soc (01 jornalista, 01 fotógrafo, 01 cinegrafista), a fim de disseminar, constantemente, matérias que divulguem as atividades da tropa. Além disso, a Dvg Ittc deverá produzir matérias (vídeo e foto) expondo as atividades desenvolvidas, explorando também histórias relevantes (*storytellings*), com o propósito de dar humanidade às histórias da população local. Ainda nesse contexto, sugere-se que, diariamente, seja feito uma reunião do Ch Com Soc com a equipe, a fim de levantar ações da tropa que devem se tornar pautas. Assim que a equipe concluir as matérias, estas devem ser levadas ao conhecimento do comando tático e encaminhadas para o Ni Op, a fim de que sejam editadas, aprovadas e divulgadas nos meios de divulgação do referido comando. Uma vez divulgada a matéria pelo Ni Op, deve ser replicada nos meios de comunicação do Exército (*site* do EB, mídias sociais e rádio), da GU responsável (*site* e *Instagram*) e demais OM participantes da operação (*Instagram*), de modo a aumentar a divulgação e ampliar o alcance para o ambiente nacional, regional e local.

c. A atividade de RP deve ser realizada em todos os níveis. Os comandos precisam comunicar com o público interno, especialmente a tropa, com os influenciadores locais e regionais, a fim de dar conhecimento à sociedade e ao público interno das ações realizadas pelo EB.

5. SUGESTÕES

a. A criação de *hotsite* pelo C Op (Ni Op), a fim de centralizar a divulgação institucional referente às atividades da tropa na A Op.

b. A disponibilização de um *drive* contendo fotos e imagens da operação, de modo que sejam compartilhadas com as demais Forças, Instituições e Órgãos envolvidos na referida operação, favorecendo a atualização dos bancos de dados das diversas agências de Com Soc envolvidas na operação.

c. Aproveitar todas as oportunidades surgidas para divulgar a finalidade da operação em que a tropa está sendo empregada, aproveitando os veículos de

comunicação do EB (*site* e mídias sociais do EB e das OM envolvidas na operação) e as mídias locais e regionais, a fim de fortalecer e preservar a imagem e a reputação da Força.

d. Agilizar o processo de aprovação de matérias por parte do comando operacional, mais alto escalão na operação, a fim de que a divulgação chegue o mais rápido possível aos meios de comunicação locais e regionais.

e. Atualizar o LEA Com Soc, a fim de facilitar os contatos com os influenciadores e ampliar a divulgação institucional.

f. Realizar entrevistas com os órgãos de imprensa local, regional, nacional e internacional, de acordo com a situação e com o tema a ser explorado, a fim de que a sociedade possa ser esclarecida sobre o emprego da tropa e a finalidade da operação.

ANEXO C**MEMENTO DE ANÁLISE DE SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

- Este memento destina-se a orientar o Oficial de Com Soc do Estado-Maior, quanto às atividades a serem realizadas, por ocasião do exame de situação do comandante. Destina-se, ainda, a orientar o militar na elaboração do Plano de Com Soc.

- Deve ser observado, também, para a realização da análise de situação de Com Soc, o Apêndice VII ao Anexo C (MODELO DE ROTEIRO PARA ANÁLISE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL) do manual do Ministério da Defesa MD30-M-01 *Doutrina de Operações Conjuntas*, 2º volume.

ANÁLISE DE SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL Nr_____

Referências:

- a. Diretriz (Esc Sp);
- b. Cartas e calcos;
- c. Levantamento estratégico de área de Com Soc; e
- d. Outros documentos relevantes que tenham servido de base no exame de situação do comandante.

1. ANÁLISE DA MISSÃO E CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

- Da análise da missão e do Estado Final Desejado (EFD) serão levantadas as ações, bem como os elementos julgados importantes para orientar o trabalho de Com Soc. Para tal, avulta-se de importância as informações e diretrizes constantes no respectivo plano/ordem de operações e outros documentos do Esc Sp.

a. Recebimento da missão

Por ocasião do recebimento da missão pelo comandante, informar as peculiaridades do planejamento de Com Soc.

b. Estudo da missão de Com Soc do Esc Sp

1) Contribuir com a interpretação da intenção e da missão de, no mínimo, dois escalões acima.

- a) Missão e intenção do comandante.
- b) EFD.
- c) Premissas.

2) Contribuir com a confecção do enunciado (junto com demais integrantes do EM).

3) Contribuir para definir a finalidade (junto com demais integrantes do EM).

- 4) Ações a realizar (Com Soc):
 - a) impostas; e
 - b) deduzidas (se for o caso).
- 5) Análise da própria missão.
 - a) identificação dos objetivos e as condições do EFD;
 - b) contribuição para as condições do EFD do Esc Sp (conceitos alinhados); e
 - c) relação da missão com as de outros comandos.
- 6) Sequência das ações (Com Soc).
- 7) Condições de execução (junto com demais integrantes do EM).
 - a) quadro horário até o início das operações (ordem inversa);
 - b) área de interesse e influência;
 - c) condicionantes e riscos;
 - d) facilidades e restrições ao planejamento; e
 - e) meios recebidos.
- 8) Considerações preliminares
 - a) Aspectos: (observar quais fatores se aplicam ao nível de planejamento);
 - Analisar os fatores operacionais: (políticos, econômicos, militares, social, infraestrutura, informações, ambiente físico e tempo), valendo-se do LEA Com Soc.
 - b) Área de Operações;
 - c) Meios recebidos;
 - Analisar se os meios recebidos serão suficientes para a execução de todas as tarefas recebidas.
 - d) Inimigo; e
 - e) Avaliação sumária das possibilidades de Com Soc das forças em presença.
- 9) Considerações civis preliminares.
- 10) Conclusão.
 - a) Proposta do novo enunciado;
 - b) Aprovação do novo enunciado (pelo comandante); e
 - c) Outras.

c. Diretriz de planejamento (emitida pelo comandante) – produto da metodologia de concepção operacional do Exército, se for o caso (SFC).

- Contribuir com o comandante com observações relativas à Com Soc que possam constar na diretriz.

- 1) Novo enunciado da missão.
- 2) Dados e conclusões da análise da missão.
- 3) EFD.
- 4) Cronograma de trabalho.
- 5) Intenção do comandante do escalão considerado.
- 6) Orientação ao EM e elementos subordinados, para o prosseguimento do exame de situação – ordem de alerta.

2. SITUAÇÃO E SUA COMPREENSÃO (considerações que afetam as possíveis linhas de ação)

- A apreciação do esboço da situação pode servir de alerta para aspectos relevantes do problema, tais como: possibilidades e limitações das nossas forças e das forças inimigas; considerações sobre a necessidade de certos equipamentos ou de mais informações; e possíveis implicações sobre a Com Soc.

a. Considerações civis

1) Verificar os itens das considerações civis que sejam de interesse para a Com Soc. Exemplo:

- mídia e comunicação de massa: (torres de transmissão rádio/TV; estações de rádio/TV; sedes de jornais e revistas; oficina de impressão);
- meios de comunicação e sua importância para a população;
- importância da comunicação interpessoal, face a face, por telefone e e-mail; e
- importância da mídia de massa, tais como publicações impressas, rádio, televisão ou internet.

b. Determinação da Área de Operações

- 1) Área de influência
- 2) Área de interesse

c. Características da Área de Operações (PITCIC)

d. Situação do inimigo (PITCIC)

e. Nossa situação

f. Forças amigas

g. Centros de gravidade e vulnerabilidades críticas (SFC)

- Capacidades críticas, requisitos críticos e vulnerabilidades críticas da própria força e do inimigo.

h. Poder relativo de combate (dois modelos de análise do Poder Relativo de Combate - PRC)

i. Conclusão parcial

- 1) Aspectos relevantes da Com Soc das forças amigas.
- 2) Aspectos relevantes da área de responsabilidade e comparação dos poderes de Combate (CPC).
 - a) Elementos Essenciais de Inteligência (EEI) e Outras Necessidades de Inteligência (ONI);
 - b) Fatores de Força e Fraqueza (FFF); e
 - c) Determinação inicial da adequação da própria força.

3. POSSIBILIDADES DO INIMIGO, LINHAS DE AÇÃO E CONFRONTO

- Cada linha de ação será analisada, sob o prisma da Com Soc, considerando as possibilidades do inimigo e confrontando-as como em um jogo de guerra, em coordenação com os demais integrantes do EM. Tudo isso com o objetivo de visualizar como será efetuado o apoio às linhas de ação estabelecidas.

4. COMPARAÇÃO DAS NOSSAS LINHAS DE AÇÃO

a. Trata-se do levantamento dos pontos fortes (fatores de força), dos riscos e das vulnerabilidades de cada linha de ação, sob o prisma das atividades de Com Soc (RP, Asse Impr e Dvg Ittc), permitindo a escolha daquela com maior probabilidade de êxito. O estabelecimento de uma matriz de decisão constitui uma boa ferramenta para comparar e avaliar as linhas de ação de forma lógica.

b. A Seç Com Soc encerra seu exame de situação, apresentando:

- as principais conclusões obtidas, no que diz respeito à Com Soc;
- a melhor linha de ação sob o prisma da Com Soc;
- as principais deficiências das nossas forças que devam ser objeto de especial atenção;
- os principais aspectos do inimigo, sob o prisma da Com Soc, que proporcionarão elementos para o planejamento de eficientes campanhas de Com Soc; e
- eventuais necessidades adicionais, em meios de Com Soc, visando ao apoio à operação.

5. DECISÃO

- Quem? O quê? Quando? Onde? Como? Para quê? (se for o caso).

6. EMISSÃO DO PLANO OU ORDEM

a. Análise, aprovação e distribuição dos planos ou ordens aos escalões subordinados.

b. Reunião de confirmação de ordens.

(a)

Comandante

Anexos: (quando for o caso)

Distribuição: (quando for o caso)

Autenticação: (quando for o caso)

ANEXO D**MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Exemplar Nr _____

OM: _____

Local: _____

Data: _____

ANEXO ____ (COMUNICAÇÃO SOCIAL) AO PLANO/ORDEN DE OPERAÇÕES Nr ____

Referências:

- a. Diretriz (Esc Sp);
- b. Cartas e calcos;
- c. Outros documentos relevantes que tenham servido de base no exame de situação do comandante; e
- d. LEA Com Soc.

1. SITUAÇÃO

Este parágrafo aborda a descrição geral da situação, enfatizando aspectos relacionados à Com Soc, particularmente, aqueles que não tenham sido abordados no primeiro parágrafo do plano ou ordem de operações.

a. Área de interesse

- Incluir as informações extraídas do Anexo X (Inteligência) e seus apêndices.

b. Área de operações

1) Incluir as informações extraídas do Anexo X (Inteligência) e seus apêndices:

- terreno: relacionar os aspectos críticos do terreno (físico e humano) que, na execução das tarefas e missões, tenham impacto na Com Soc; e
- tempo: relacionar os aspectos críticos de tempo que, na execução das tarefas e missões, tenham impacto na Com Soc.

c. Dimensão informacional

- Incluir as informações extraídas do Anexo X (Inteligência) e seus apêndices, da Ordem de Operações do Esc Sp.

d. Forças inimigas

1) Com Soc e capacidade da mídia

- Listar as atividades e capacidades das mídias de Com Soc, tais como televisão, rádio, mídias sociais e outros meios.

2) Prováveis ações da Com Soc

- Descrever a estrutura, localização e prováveis ações de Com Soc, incluindo a possibilidade de desinformação, boatos e propaganda que possam afetar nossas operações.

e. Forças amigas

- Verificar no Plano do Esc Sp as informações relativas às ações e localização dos recursos de Com Soc que poderão ter impacto no planejamento do escalão considerado.

1) Missão da Com Soc do Esc Sp.

- Listar a missão do Esc Sp.

2) Missão da Com Soc das unidades vizinhas, se for o caso.

- Identificar e listar a missão de outras unidades.

f. Agências civis

- Identificar e descrever as agências civis presentes no TO/A Op que podem afetar o planejamento e a condução das atividades de Com Soc.

g. Destacamentos e equipes relacionadas à Com Soc

- Listar os elementos que executam tarefas e missões específicas de Com Soc.

h. Mídia

- Listar os órgãos de mídia, perfis e influenciadores com capacidade de influir nas operações.

i. Condicionantes e suposições

- Listar todas as condicionantes e pressupostos específicos das atividades de Com Soc que influem na elaboração dos demais planos e ordens.

2. MISSÃO

- Redigir a missão da Com Soc.

- Citar o envolvimento da Com Soc na missão do escalão considerado, descrevendo como devem ser desenvolvidas as ações de Com Soc em seu conjunto e sua integração na concepção geral da manobra.

3. EXECUÇÃO

3.1 GENERALIDADES

- As atividades de Com Soc a serem desenvolvidas deverão ter como principal propósito a divulgação da atuação e dos resultados positivos obtidos pelo Comando Operacional.

- Outros objetivos a serem atingidos pelas ações de Com Soc serão: preservar e fortalecer a imagem e a reputação da Força; minimizar possíveis

impactos negativos; sensibilizar os formadores de opinião nas esferas internacional e nacional; divulgar imagens operacionais favoráveis; realçar os valores institucionais e patrióticos; manter os públicos de interesse informados sobre as ações realizadas e os resultados obtidos pelo C Op; e legitimar, perante a opinião pública, as ações da Força.

3.2 IDEIAS-FORÇA

- Identificar, no LEA Com Soc, os temas e/ou questões de interesse recorrentes nos veículos de comunicação, bem como os temas que podem provocar reações, tanto favoráveis quanto desfavoráveis ao EB.

3.3 TEMAS A EVITAR

- Definir quais temas deverão ser evitados, em especial, na abordagem com os órgãos de mídia.

3.4 ESTRUTURA DE COM SOC

- Deve ser apresentada a estrutura de Com Soc para atuar nas três atividades de Com Soc: RP, Asse Impr e Dvg Ittc.

3.5 ESTRATÉGIA E OBJETIVO DA COMUNICAÇÃO SOCIAL

- Seguir as orientações do Esc Sp.

3.6 AÇÕES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

a. Antes das Operações

1) COM O PÚBLICO INTERNO

a) Evidenciar ações que reforcem, junto à tropa, a importância do tratamento que deve ser dispensado à população da A Op.

b) Criar produtos que orientem a tropa sobre os cuidados relacionados à captação e difusão das imagens das atividades internas, à correspondência com os familiares, ao comportamento pessoal e ao trato com a imprensa.

c) Verificar junto às seções de operações atividades relevantes que possam ser divulgadas, sem comprometer o cumprimento da missão e planejar ações que possam divulgar o trabalho dos militares, ressaltando aspectos positivos da sua atuação na operação.

d) Planejar atividades de arejamento para a tropa.

e) Estabelecer um sistema eficiente de comunicação e apoio às famílias dos participantes da operação.

f) Elaborar um banco de dados relativo aos familiares dos militares.

2) COM O PÚBLICO EXTERNO

a) Apresentar o planejamento acerca de possíveis visitas de integrantes das agências civis e demais Forças à base de operações.

b) Apresentar o planejamento de ações de Com Soc nas Áreas de Interesse para a operação.

c) De posse da lista dos principais grupos de referência/formadores de opinião na Área de Operações e a sua posição em relação à Força, planejar

atividades que possam nos aproximar desses grupos de referência/formadores de opinião.

d) De posse da lista das características e capacidades das mídias locais, suas estruturas e limitações, assim como das características do público de interesse, levantar e planejar ações de Com Soc que otimizem a comunicação em favor da operação.

e) Manter um banco de dados atualizado sobre as notícias publicadas em jornais, internet, televisão, revistas, e outros de interesse para o Comando Operacional.

b. Durante as Operações

1) Divulgar ao máximo os êxitos obtidos pelo Comando Operacional.

2) Minimizar as possíveis repercussões negativas decorrentes de ações militares desencadeadas pelo Comando Operacional.

3) Potencializar erros de conduta militar ou repercussões negativas decorrentes de operações conduzidas pelas tropas oponentes, particularmente aquelas que prejudiquem o meio ambiente, a população fronteiriça e as áreas de interesse econômico.

c. Após as Operações

- Destacar o trabalho de reconstrução realizado pela Força nas áreas afetadas pelo conflito e demais ações realizadas em proveito da população, a fim de manter a opinião pública nacional e internacional favorável.

3.7 ESTRUTURA DE TELEMÁTICA

- A Com Soc deverá ser dotada de recursos de telemática capazes de permitir o trâmite efetivo de dados e voz, do comando para todos os escalões envolvidos na operação. Da mesma forma, deverá ser equipada com meios capazes de estabelecer conexão com os públicos de interesse, com oportunidade, confiabilidade e integridade.

3.8 NECESSIDADES DE INTELIGÊNCIA

a. Necessidades de Inteligência (NI)

- Citar as principais NI de Com Soc e como seus agentes podem atuar como tropa/sensor.

b. Contrainteligência

- Citar medidas de segurança de informações sensíveis.

3.9 GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM

- Qualquer fato desfavorável que desencadeie situações de crise será gerenciado pelo EM.

4. LOGÍSTICA

- Identificar as prioridades de apoio às principais tarefas e missões relacionadas à Com Soc.

5. COMANDO E CONTROLE

- a. Comando
 - Especificar o local de trabalho do chefe da estrutura de Com Soc.
- b. Comunicações
 - Discriminar quaisquer requisitos específicos de comunicações relacionados à Com Soc.

6. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

- a.
- b.

(a)

Comandante

Apêndices: (quando for o caso) exemplo: plano de mídia, plano de campanha de Com Soc A, plano de campanha de Com Soc B etc.

Distribuição: (quando for o caso)

Autenticação: (quando for o caso)

ANEXO E**MODELO DE PLANO DE CAMPANHA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

(CLASSIFICAÇÃO SIGILOSA)

Exemplar Nr _____

OM: _____

Local: _____

Data: _____

APÊNDICE ____ (PLANO DE CAMPANHA DE COM SOC _____) AO ANEXO ____ (COMUNICAÇÃO SOCIAL) À/AO PLANO/ORDEN DE OPERAÇÕES Nr ____

(Um apêndice para cada campanha a ser desenvolvida)

Referências:

- a. Diretriz (Esc Sp);
- b. Cartas e calcos; e
- c. Outros documentos relevantes que tenham servido de base no Exame de Situação do Comandante.

1. FINALIDADE DA CAMPANHA

- Descrever a finalidade da campanha a ser desenvolvida.

2. OBJETIVOS DA CAMPANHA

- a. Objetivo geral
 - Especificar o objetivo geral da campanha.
- b. Objetivos particulares
 - Listar os objetivos particulares da campanha.

3. PÚBLICOS DE INTERESSE

- Identificação, características e principais motivações/frustrações dos públicos de interesse.
- Principais fatores que poderão facilitar ou dificultar as ações de Com Soc.

4. OPINIÃO PÚBLICA

- Apresentar sinteticamente as informações disponíveis sobre a opinião pública de interesse para a campanha.

5. SELEÇÃO DE IDEIAS-FORÇA, DOS TEMAS, SÍMBOLOS E SLOGANS

- a. Ideias-força
 - Listar as ideias-força para a campanha.
- b. Temas
 - Selecionar o tema da campanha.
- c. *Slogan*
 - Estabelecer um *slogan* para a campanha.
- d. Símbolos
 - Estabelecer símbolos para a campanha (SFC).

6. SELEÇÃO DOS INSTRUMENTOS A EMPREGAR E DOS VEÍCULOS DE DIFUSÃO

- Relacionar os veículos de comunicação que serão utilizados para difundir a campanha, complementando com os seguintes dados: período, responsabilidade, descrição, eficácia e indicadores de impacto.

a. Visuais

Exemplos:

- 1) Imprensa (matéria ou encartes em jornais, revistas, folha dirigida etc.)
- 2) Cartazes
- 3) Faixas
- 4) Painéis
- 5) Outdoor
- 6) Adesivos
- 7) Anúncios (metrô, rodoviárias, ônibus, táxi, *aerochannel*, *shoppings*, correio, universidades etc.)
- 8) *Folders*
- 9) Selo

b. Acústicos

Exemplos:

- 1) Rádio EB
- 2) Outras rádios
- 3) Alto-falante

c. Audiovisuais

Exemplos:

- 1) TV
- 2) Cinema
- 3) Web TV
- 4) Vídeos

d. Outros

Exemplos:

- 1) Divulgação direta: folhetos, boletins, cartas, catálogos, prospectos, amostras, brindes etc.
- 2) Exposições em geral
- 3) Internet
 - a) Página do Exército
 - b) Outras páginas
- 4) Noticiário do Exército
- 5) Conferências, palestras, debates, visitas etc.
- 6) Demonstrações
- 7) Solenidades e apresentações
- 8) Contatos pessoais
- 9) Mídias Sociais

7. FASEAMENTO DA CAMPANHA

a. 1ª Fase

- Realização de pesquisas de linha-base.
- Levantamento das ações a serem empreendidas.
- Levantamento dos custos da campanha.
- Definição do porta-voz.

b. 2ª Fase

- Reunião de criação dos produtos e ações a serem realizadas.
- Aprovação dos produtos.
- Confeção dos produtos.
- Planejamento da distribuição dos produtos.
- Orientação quanto à disseminação.
- Planejamento de calendário de publicações em mídias sociais.

c. 3ª Fase

- Distribuição dos produtos da campanha.
- Elaboração de pesquisa para avaliação da campanha.

8. PRÉ-TESTAGEM

- Prever data e como será realizada a pré-testagem dos produtos.

9. APROVAÇÃO DA CAMPANHA

- Prever data e como será realizada a aprovação da campanha.

10. DISSEMINAÇÃO DOS PRODUTOS

- Prever como será realizada a disseminação dos produtos.

11. AVALIAÇÃO

- Prever os meios de avaliação que serão utilizados antes, durante e após a operação, para apurar os resultados de implementação do plano de campanha considerado.

12. LOGÍSTICA

- Indicar aspectos ligados à logística necessários à execução da campanha, incluindo necessidade de contratação ou mobilização de meios (pessoal e material).

(a)

Comandante

Anexos: (quando for o caso) exemplo: plano de mídia

Distribuição: (quando for o caso)

Autenticação: (quando for o caso)

ANEXO F**MODELO DE SUMÁRIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

EXEMPLAR Nr __ de __ cópias
Organização expedidora
Local (pode ser em código)
Data-hora (inclusive mês e ano)
Número de referência

SUMÁRIO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL Nr

- Período abrangido (de data-hora a data-hora)

Referências: (cartas ou outros documentos)

Instruções de segurança: (se existentes: - exemplo: DESTRUIR DENTRO DE 48 HORAS APÓS O RECEBIMENTO)

1. SITUAÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL NO FIM DO PERÍODO

- Localização e atividades das unidades de comunicação social; alterações importantes nas áreas operacionais de comunicação social; principais incidentes e acontecimentos desde o último relatório (indicar na carta ou em calco, quando possível).

2. ATIVIDADES DOS PÚBLICOS (USAR ANEXOS, SE NECESSÁRIO)

- a. Público interno
- b. Público externo
- c. Governo
- d. Formadores de opinião

3. COMUNICAÇÃO SOCIAL

- a. Relações públicas
- b. Assessoria de imprensa
- c. Divulgação institucional
- d. Análise de métricas de mídias

4. DIVERSOS

- Indicar quaisquer propostas e pedidos especiais, tais como: problemas existentes sobre pessoal de comunicação social; pedido de unidades adicionais de comunicação social; propostas sobre eliminação de controle, restrições; propostas sobre doutrinação de tropa; e outros assuntos não especificados anteriormente.

Acuse estar ciente.

(a)

Comandante

Anexos:

Distribuição:

Autenticação:

GLOSSÁRIO

PARTE I – ABREVIATURAS E SIGLAS

A

Abreviaturas/Siglas	Significado
A Op	Área de Operações
Anl Cct	Análise Conceitual
Anl Dtl	Análise Detalhada
Asse Com Soc	Assessor de Comunicação Social
Asse Impr	Assessoria de Imprensa
Ass Civ	Assuntos Cíveis
Atv	Atividade

C

Abreviaturas/Siglas	Significado
Clc Op	Calco de Operações
Cent Com Soc	Central de Comunicação Social
CCOMSEx	Centro de Comunicação Social do Exército
CDI	Capacidade da Dimensão Informacional
CG	Centro de Gravidade
Ch Seç Com Soc	Chefe da Seção de Comunicação Social
Ch Eq Anl	Chefe da Equipe de Análise
CIMIC	Coordenação Civil-Militar
Cmt	Comandante
Cmt Ex	Comandante do Exército
Cmt Op	Comandante Operacional
CO	Capacidade Operacional
Com Soc	Comunicação Social
C Op	Comando Operacional
COTER	Comando de Operações Terrestres
C Mil A	Comando Militar de Área
CPC	Comparação de Poderes de Combate
CPO	Conceito Preliminar da Operação

D

Abreviaturas/Siglas	Significado
Dst Com Soc	Destacamento de Comunicação Social
DPED	Diretriz Presidencial de Emprego de Defesa
Dvg Ittc	Divulgação Institucional

E

Abreviaturas/Siglas	Significado
EB	Exército Brasileiro
EFD	Estado Final Desejado
Eq Op Corrt	Equipe de Operações Correntes
Eq Op Fut	Equipe de Operações Futuras
EM	Estado-Maior
EME	Estado-Maior do Exército
Esc Sp	Escalão Superior
EMCFA	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
Exm Sit Cmt	Exame de Situação do Comandante

F

Abreviaturas/Siglas	Significado
F Cte	Força Componente
F Ter	Força Terrestre
FTC	Força Terrestre Componente

L

Abreviaturas/Siglas	Significado
LEA Com Soc	Levantamento Estratégico de Área de Comunicação Social

M

Abreviaturas/Siglas	Significado
MD	Ministério da Defesa
MCOE	Metodologia da Concepção Operacional do Exército
Mtd Plj Cct	Metodologia de Planejamento Conceitual
Mtd Plj Dtl	Metodologia de Planejamento Detalhado

N

Abreviaturas/Siglas	Significado
Ni Estrt	Nível Estratégico
Ni Op	Nível Operacional

O

Abreviaturas/Siglas	Significado
O Com Soc	Oficial de Comunicação Social
OM	Organização Militar
Op	Operação(ões)

P

Abreviaturas/Siglas	Significado
PEECFA	Plano Estratégico de Emprego Conjunto das Forças Armadas
Plj	Planejamento
Plj Cct	Planejamento Conceitual
Plj Dtl	Planejamento Detalhado
Plj Estrt	Planejamento Estratégico
PI Com Soc	Plano de Comunicação Social
PPCOT	Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres
PITCIC	Processo de Integração Terreno, Condições Meteorológicas, Inimigo e Considerações Cíveis.

R

Abreviaturas/Siglas	Significado
RP	Relações Públicas

S

Abreviaturas/Siglas	Significado
Sgt	Sargento
Seç Com Soc	Seção de Comunicação Social
SMS	Serviço de Mensagens Curtas (<i>Short Message Service</i>)
SFC	Se For o Caso
SISCOMSEx	Sistema de Comunicação Social do Exército

T

Abreviaturas/Siglas	Significado
TO	Teatro de Operações

PARTE II - TERMOS E DEFINIÇÕES

Área de Operações – Espaço geográfico necessário à condução de operações militares.

Capacidades – Conjunto de habilidades que o participante da operação deve possuir para desempenhar determinada função.

Comando – 1. Comandante e os órgãos que o assessoram, ou qualquer organização de chefia, destinados a conduzir operações militares. 2. Unidade ou unidades, organização ou área sob o comando de um militar. 3. Atividade básica inerente à própria natureza do segmento militar de uma sociedade. Ser militar demanda aptidão permanente para o exercício do comando, em grau coerente com a estrutura hierárquica e organizacional do ambiente em que o militar se encontra inserido. Caracteriza-se pelo estabelecimento da autoridade, decorrente de leis e regulamentos, atribuída a um militar para dirigir e controlar forças sob todos os aspectos, em razão do posto, graduação ou função.

Comando Operacional (ou Operativo) – 1. Comando conjunto ou singular organizado de acordo com a Diretriz para o Estabelecimento da Estrutura Militar de Defesa, ao qual cabe a responsabilidade de execução da campanha militar e demais ações militares, segundo diretrizes de planejamento específicas. 2. Autoridade atribuída a um comandante para estabelecer a composição das forças subordinadas, designar missões e objetivos, além de orientar e coordenar as operações. Não inclui, normalmente, autoridade nos assuntos de administração, organização interna, instrução e adestramento das unidades, exceto quando um comando subordinado solicitar assistência nesses assuntos.

Controle Operacional (ou Operativo) – Poder atribuído a um comandante para empregar e controlar forças, em missões ou tarefas específicas e limitadas, de modo a capacitá-lo ao cumprimento de sua missão. Exclui a autoridade para empregar, separadamente, os componentes dessas forças bem como para efetuar o seu controle logístico ou administrativo e atribui autoridade para controlar outras forças que, embora não lhe sejam subordinadas, operem ou transitem em sua área de responsabilidade.

Crise – 1. Estado de tensão provocado por fatores externos ou internos, sob o qual um choque de interesses, se não administrado adequadamente, corre o risco de sofrer um agravamento até a situação de enfrentamento entre as partes envolvidas. 2. Estado de tensão em que as oportunidades temporais e os riscos previstos geram a percepção de possibilidade de sucesso na disputa de interesses. 3. Conflito desencadeado ou agravado imediatamente após a ruptura do equilíbrio existente entre duas ou mais partes envolvidas em um contencioso. Caracteriza-se por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento (escalada) e risco de guerra, não permitindo que se anteveja com clareza o curso de sua evolução.

Desinformação – Fenômeno decorrente de acentuadas deficiências em exatidão, amplitude e/ou aprofundamento das informações disponíveis aos decisores e ao público em geral, o que leva a uma percepção significativamente equivocada, incompleta ou distorcida da realidade e que, por fim, promove decisões e comportamentos inadequados às circunstâncias.

Estado Final Desejado – Conjunto de condições que definem o atingimento dos objetivos do comandante.

Estado-Maior – Órgão composto de pessoal militar qualificado que tem por finalidade assessorar o comandante no exercício do comando.

Forças Armadas – Constituídas pela Marinha do Brasil, pelo Exército Brasileiro e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Formadores de Opinião – Personalidades com capacidade de influenciar a opinião pública, como comunicadores-chave (jornalistas, apresentadores de programas de rádio e televisão); líderes partidários, sindicais, religiosos e comunitários, professores; empresários; responsáveis por organizações não governamentais, dentre outros.

Integração – Ação de ligar um conjunto de subsistemas num todo lógico, de tal forma que as relações entre eles sejam mais importantes do que os próprios subsistemas ou que as relações entre eles possam gerar um efeito sinérgico.

Missão – Tarefa, dever ou ação que deve ser executada por um indivíduo, tripulação, fração de tropa ou tropa, mais o propósito a alcançar, unidos pela expressão “a fim de”. Seu enunciado deve indicar claramente a tarefa ou ação a ser executada e o fim a ser atingido.

Operação Militar – Operação realizada em missão de guerra, de segurança interna ou manobra militar, sob a responsabilidade direta de autoridade militar competente.

Opinião Pública – Pode ser entendida como a manifestação do público. Há uma equivalência entre reação pública e opinião pública, entendendo-se, então, a opinião pública como a manifestação da vontade coletiva acerca de um determinado tema.

Opinião Publicada – Pode ser entendida como aquela expressa publicamente nos meios de comunicação de massa, por pessoas da mídia, admitidas como formadoras de opinião. Elas podem influenciar e, em algumas situações, formar opinião pública.

Planejamento – 1. Ato ou efeito de idealizar e fixar, com maior ou menor grau de detalhes, a ação, a operação ou a atividade a ser realizada, por meio da determinação e ordenação de um conjunto de ações que permitem atingir certo objetivo. Compreende a identificação: do quê; de quando; de como deve ser feito; e de quem deve fazê-lo. 2. Atividade permanente e continuada que se desenvolve de modo orientado e racional, sistematizando um processo de tomada de decisões para solucionar problemas, o qual envolve também a implantação e o controle.

Poder de Combate – Capacidade global de uma organização para desenvolver o combate, a qual resulta da combinação de fatores mensuráveis e não mensuráveis que intervêm nas operações, considerando-se a tropa com seus meios, valor moral, nível de eficiência operacional atingido e o valor profissional do comandante. Sua avaliação é relativa, só tendo significação se comparada com o do oponente.

Processo – Ação ou conjunto de ações que seguem uma lógica preestabelecida e capaz de transformar insumos em produtos.

Público de Interesse – Conjunto de pessoas ou grupo social para o qual são direcionadas quaisquer das atividades de comunicação social.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. Centro de Comunicação Social do Exército. **Técnicas e Procedimentos de Comunicação Social. EB10-MT-11.001.** 1. ed. Brasília, DF: CCOMSEx, 2017.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **A Guerra Eletrônica nas Operações. EB70-MC-10.247.** 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2020.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Caderno de Instrução A Comunicação Social em Apoio às Operações Militares. CI 45-4/2.** 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2005.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Caderno de Instrução Comunicação Social – Formação Básica. EB70-CI-11.439.** 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2020.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Força Terrestre Componente. EB70-MC-10.225.** 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2019.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Guerra Cibernética. EB70-MC-10.232.** 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2017.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Lista de Tarefas Funcionais. EB70-MC-10.341.** 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2016.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Operações. MC 3.0.** 6. ed. Brasília, DF: COTER, 2025.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Operações de Informação. EB70-MC-10.213.** 2. ed. Brasília, DF: COTER, 2019.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Operações Psicológicas nas Operações. EB70-MC-10.249.** 1. ed. Brasília, DF: COTER, 2021.

BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT). EB70-MC-10.211.** 2. ed. Brasília, DF: COTER, 2020.

BRASIL. Exército. Comando do Exército. **Glossário de Termos e Expressões para Uso no Exército. C 20-1.** 4. ed. Brasília, DF: C Ex, 2009.

BRASIL. Exército. Comando do Exército. **Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército. EB10-IG-01.002.** 1. ed. Brasília, DF: C Ex, 2011.

BRASIL. Exército. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Caderno de Ensino Comunicação Estratégica. EB60-CE-11.001.** 1. ed. Brasília, DF: DECEX, 2023.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **Catálogo de Capacidades do Exército 2015-2035. EB20-C-07-001.** Brasília, DF: EME, 2015.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **Comunicação Social. EB20-MF-03.103.** 2. ed. Brasília, DF: EME, 2017.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **Conceito Operacional do Exército Brasileiro - Operações de Convergência 2040. EB20-MF-07.101.** 1. ed. Brasília, DF: EME, 2023.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **Doutrina Militar Terrestre. EB20-MF-10.102.** 3. ed. Brasília, DF: EME, 2022.

BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **Manual de Abreviaturas, Símbolos e Convenções Cartográficas. C 21-30.** Brasília, DF: EME, 2002.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **Glossário das Forças Armadas. MD35-G-01.** 5. ed. Brasília, DF: MD, 2015.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas. MD33-M-02.** 4. ed. Brasília, DF: MD, 2021.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. **Operações Interagências. MD33-M-12.** 1. ed. Brasília, DF: MD, 2012.

CARNEIRO, Erica Mariosa. ***Fake News, Desinformação e Infodemia. Qual a diferença?*** MINDFLOW. Disponível em: <https://www.blogs.unicamp.br/mindflow/fake-news-desinformacao-e-infodemia-qual-a-diferenca/>. Acesso em: 20 jun 2024.

GOVERNMENT OF CANADA. ***Countering Disinformation: a Guidebook for Public Servants.*** Disponível em: <https://www.canada.ca/en/democratic-institutions/services/protecting-democratic-institutions/countering-disinformation-guidebook-public-servants.html>. Acesso em: 20 jun 2024.

COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES
CENTRO DE DOCTRINA DO EXÉRCITO
Brasília, DF, 4 de julho de 2025
www.cdoutex.eb.mil.br